NUNCA ALMOCE SOZINHO

O guia para as relações profissionais de sucesso

Keith Ferrazzi
Tahl Raz

Aprenda a construir uma rede de contactos, amigos e mentores

NUNCA ALMOCE SOZINHO

O guia para as relações profissionais de sucesso

Keith Ferrazzi
Tahl Raz

ACTUALEDITORA

Conjuntura Actual Editora, L.da

MISSÃO

Editar livros no domínio da Gestão e da Economia e tornar-se uma editora de referência nestas áreas. Ser reconhecida pela sua qualidade técnica, actualidade e relevância de conteúdos, imagem e *design* inovador.

VISÃO

Apostar na facilidade e compreensão de conceitos e ideias que contribuam para informar e formar estudantes, gestores, executivos e outros interessados, para que, através do seu contributo, participem na melhoria da sociedade e da gestão das empresas em Portugal e nos Países de Língua Oficial Portuguesa.

ESTÍMULOS

Encontrar novas edições interessantes e actuais para as necessidades e expectativas dos leitores das áreas de Economia e de Gestão. Investir na qualidade das traduções técnicas. Adequar o preço às necessidades do mercado. Apresentar um *design* contemporâneo de excelência . Apresentar uma leitura fácil através de uma paginação estudada. Facilitar o acesso ao livro, por intermédio de vendas especiais, *website*, *marketing*, etc.. Transformar um livro técnico num produto atractivo. Produzir um livro acessível e que pelas suas características seja actual e inovador no mercado.

Índice

Prefácio

A uma hora de distância de Salt Lake City, numa cidade do Utah chamada Eden, há um sítio com uma vista deslumbrante de neve, árvores e céu chamado Powder Mountain. Em 2013, um grupo de trintões notáveis angariou 40 milhões de dólares para comprar o terreno de 4000 hectares. Neste lugar, vão construir um retiro ecológico e uma segunda casa (ou terceira, ou quarta ou quinta) para empreendedores de sucesso que queiram tornar o mundo melhor.

É uma visão audaciosa. A história de como estes jovens empreendedores tornaram esta ideia uma realidade é o melhor exemplo que conheço da concretização dos princípios, das mentalidades e das práticas deste livro.

Em 2008, Eliot Bisnow, então com 22 anos de idade, estava a singrar como vendedor de publicidade na pequena empresa do pai, uma empresa de boletins informativos electrónicos, e tinha tanto sucesso que a empresa cresceu para além da capacidade de gerir e ampliar o negócio. Bisnow sabia que tinha um problema de conhecimento, mas não estava a pensar em fazer um curso de gestão. Afinal de contas, encontrava-se sobrecarregado de trabalho e precisava urgentemente de respostas.

Nessa altura, a leitura de *Nunca Almoce Sozinho* levou-o a reequacionar o problema. Aquilo de que realmente precisava era ter acesso a uma rede que lhe pudesse providenciar a mentoria e os conselhos capazes de o ajudar numa actividade de rápido crescimento. Não se tratava de um problema de conhecimento. Era um problema de pessoas, com uma solução de pessoas.

Tal como o livro aconselhava, criou um Plano de Acção de Relações que listava todos os empreendedores que poderiam partilhar consigo as lições do seu sucesso. De seguida, fez uma série de telefonemas para anunciar uma oferta de tal maneira generosa que não podiam recusar: um fim-de-semana de esqui com tudo pago (para isso, Bisnow desembolsou 15 000 dólares do seu próprio cartão de crédito), durante o qual se podiam juntar colegas empresários de sucesso e dar conselhos a jovens – sobretudo a Bisnow – que visassem não só o êxito financeiro, mas também um impacto social positivo.

Um fim-de-semana à borla e uma oportunidade para mudar o mundo? É claro que eu aceitaria – de facto, é provável que até pagasse para ir. Como depois se viu, não era o único, e *bum!* Bisnow arranjou um novo negócio. Em poucos anos, os retiros cresceram e tornaram-se um evento empresarial florescente chamado Summit Series, com segmentos lucrativos e não lucrativos.

A Summit não está apenas no ramo que ajuda a lançar empreendedores. Está

no ramo da criação de uma comunidade, a forma social mais valiosa de capital social – as relações íntimas de apoio que promovem a colaboração e satisfazem a nossa necessidade humana de estarmos ligados, de fazer parte de algo e de ter sentido. Por outras palavras, « uma comunidade duradoura de colegas, contactos, amigos e mentores» .

Aquilo que os estudos sociológicos da última década nos ensinaram é que a satisfação destas necessidades relacionais não é apenas uma noção vaga de « boa vida» ; estes são os pré-requisitos objectivos para a criatividade, para a inovação, para o progresso – e, no fim de tudo, para o lucro.

Actualmente, a Summit Series está permanentemente sediada em Powder Mountain, onde se encontram destacados membros da Summit, como o investidor bilionário Peter Thiel, que aplicaram mais de dois milhões de dólares cada um para os seus próprios lotes de terra. Isto mostra a provável longevidade não só da Summit mas também das ideias que levaram ao seu êxito.

A história de Bisnow é um passeio inspirador pelas lições deste livro: acima de tudo, a generosidade nas relações; a audácia; a arbitragem social; a capacidade de aliar o pessoal e o profissional; a ligação através de paixões; a retribuição; o divertimento.

Embora gostasse de o fazer, não posso reivindicar o crédito pela Summit Series. Sou apenas um participante felizardo naquilo que Bisnow e o seu grupo criaram. No entanto, posso vangloriar-me do facto de Bisnow reconhecer que *Nunca Almoce Sozinho* foi o manual que o ajudou a conceber e a concretizar a sua visão. E ele é um dos milhares que conheço e que construíram não só uma carreira, mas organizações inteiras baseadas na filosofia e nos preceitos contidos neste livro.

Vejamos o código informal de conduta da Summit:

> **1. Participe num safari de aprendizagem** : toda a gente tem alguma coisa para ensinar. Toda a gente tem alguma coisa para aprender. Faça uma viagem intelectual, espiritual e criativa.
>
> **2 . Construa amizades**: a Summit Series não tem que ver com *networking*; tem que ver com a construção de amizades duradouras. As pessoas à sua volta são fantásticas. Conheça-as.
>
> **3 . Abrace a sincronia**: os momentos inesperados são, em muitos casos, os mais importantes. Abrace-os.
>
> **4. Mostre amor**: a Summit Series tem que ver com carácter e não com currículos. Mostre amor pelos seus novos projectos e não adore as estrelas.
>
> **5. Divirta-se**: se não for divertido, não vale a pena.

Bem-vindo à era social

Aquilo que o êxito de Bisnow e da sua comunidade – bem como de muitos outros milhares que me escreveram a contar as suas histórias de sucesso – me diz é que *Nunca Almoce Sozinho* era muito mais do que a minha história. Aquilo que para mim consistia num esforço único e zeloso para me relacionar e ser bem-sucedido como um miúdo pobre de uma povoação metalúrgica de Pittsburgh foi, na verdade, moldado por forças muito maiores do que as que estavam em acção no nosso campo de golfe local, onde tanto aprendi como *caddy*.

O mundo estava a mudar e eu com ele – ou talvez eu tivesse o código genético certo para prosperar neste novo ecossistema. Seja como for, este livro acabou por se tornar um guia para uma era totalmente nova nos negócios.

Na década que passou, criei uma empresa para ajudar os nossos clientes a prosperarem na velocidade da mudança, construindo e desenvolvendo melhores relações. Juntos, investimos fortemente no estudo e na compreensão de temas há muito deixados para outras disciplinas, como a emoção, a intuição, o comportamento, a confiança, a influência, o poder, a reciprocidade, as redes e todas as coisas que afectam o modo como nos relacionamos e trabalhamos com outras pessoas.

Duas coisas fantásticas aconteceram ao mesmo tempo:

> **1**. O *networking*, outrora um termo feio, tornou-se a língua franca do nosso tempo, reconhecido como um desejo inerentemente humano – não algo feio ou explorador, mas sim inerente às forças de reciprocidade que impulsionam o desenvolvimento humano e uma economia colaborativa. A moeda mais valiosa de hoje é o capital social, definido como informação, perícia, confiança e valor total que existe nas relações que tem e nas redes sociais a que pertence.
>
> **2**. A ciência validou a equação que há dez anos era apenas intuição persistente:

SUCESSO NA VIDA = (PESSOAS QUE CONHECE) + (O QUE CRIAM JUNTOS)

A sua rede é o seu destino, uma realidade reconhecida por muitos estudos nos campos emergentes de *social networking* e na teoria de contágio social. Somos as pessoas com quem interagimos. Os nossos salários, as nossas disposições, a saúde dos nossos corações e o tamanho das nossas barrigas – tudo isto é determinado por aqueles com quem escolhemos interagir e pelo modo como escolhemos

interagir.

Assim, tomar o controlo das suas relações – o que, se estiver a ser bem feito, por vezes significa *entregar* controlo, como aprendi ao longo dos anos e, sobretudo, desde que me tornei pai – significa controlar a sua carreira e o seu futuro. As lições deste livro nunca foram mais potentes ou mais poderosas.

E tendem a sê-lo cada vez mais. Os miúdos de hoje retiram o cordão umbilical e ligam-no à Internet; as suas primeiras consciências são moldadas pela atenção constante e pela interacção com a colmeia global. A sua educação orientada pelas redes sociais (*social media*) vai torná-los sábios em certas áreas de construção de relações e idiotas noutras – e suspeito que passarão as próximas décadas a tentar perceber quem é quem. (Mesmo a tempo para a próxima revolução.) Felizmente para os leitores jovens e para os mais velhos, este livro cobre agora o tema.

Quando *Nunca Almoce Sozinho* foi publicado pela primeira vez, algumas referências a *cibernautas*, ao meu Palm Pilot* e à ferramenta «revolucionária» de gestão de contactos Plaxo foram suficientes para pôr o livro na linha da frente da gestão de relações tecnológicas e digitais. Actualmente, as redes sociais e os dispositivos móveis transformaram inegavelmente a forma como gerimos as relações, criamos influência e desenvolvemos capital social.

Com o passar dos anos, os fãs têm dito cada vez com mais insistência que o livro precisava de uma actualização, se eu quisesse continuar a manter a sua reputação como o melhor guia estratégico para construir relações.

Ao actualizar *Nunca Almoce Sozinho*, tentei preservar grande parte dos conteúdos originais, porque, francamente, continuam em vigor. Acrescentei três novos capítulos e fiz uma actualização geral para esclarecer e reforçar o livro para a era digital.

Ainda que a tecnologia tenha evoluído, os conjuntos de mentalidades fundamentais e originais do livro – generosidade, autenticidade e crença na ideia de que a grandeza pode ser alcançada por qualquer pessoa, independentemente das origens económicas, da etnia, idade ou género, desde que providencie sempre mais valor aos outros – estão felizmente aqui para ficar. Hoje em dia, estas mesmas virtudes culturais impulsionam o motor das redes sociais.

Como ler este livro

Irá retirar o máximo deste livro se o seu desejo de aprender só for suplantado pela sua vontade de agir.

Aplique os princípios e as tácticas à medida que os for lendo.

A minha mentalidade operatória é que, seja qual for a sua idade ou situação, o

seu caminho para a grandeza começa no momento em que encontrar a coragem e a audácia para avançar com generosidade.

O desenvolvimento de relações e o *savoir-faire* social requerem uma aprendizagem activa. Se estiver à espera de ser um mestre para começar, perderá meses, ou anos, *se* alguma vez começar.

Eis algumas das coisas que este livro lhe permitirá fazer:

1. Criar uma estratégia satisfatória, autêntica e eficiente de *networking* que dura uma vida inteira.

2. Construir e reunir capital social para alcançar objectivos cada vez mais ambiciosos.

3. Combinar estratégia e serendipidade para se manter em contacto constante com uma extensa rede de pessoas.

4. Filtrar e hierarquizar as suas relações para uma interacção de qualidade que apoia os seus objectivos e valores.

5. Cultivar uma marca pessoal magnética que leva as pessoas a pedirem para partilhar informação, acesso e recursos.

6. Traduzir essa marca para as redes sociais a fim de criar uma tribo devota *online*.

7. Aumentar o seu valor para a sua rede e, de forma específica, para a sua empresa e para os seus clientes.

8. Criar conteúdos inovadores para construir uma reputação de especialista e aumentar a sua influência *online*.

9. Ser « descoberto» e escolhido para as melhores oportunidades.

10. Criar uma vida que ama e uma rede para o apoiar.

Mais de meio milhão de leitores, desde estudantes do ensino secundário até presidentes executivos de renome, em mais de 16 países em todo o mundo, alcançaram grandes objectivos ao dominarem a arte de trabalhar com os outros graças a *Nunca Almoce Sozinho*. Junte-se a eles.

-

* Dispositivo PDA lançado em 1997 *(N.T.)*.

Carta para os leitores portugueses

Caros amigos,

Há quatro anos, um talentoso jovem escritor abordou-me depois de ter ouvido dizer que eu tinha uma especial capacidade para construir relações que visavam o sucesso nos negócios – aquilo que a maioria denomina de *networking*[*]. Concordei em ser entrevistado, sem fazer a menor ideia de que esse seria o primeiro de uma série de acontecimentos que iriam definir a atitude mental e a táctica que já praticava de forma tão natural como respirar e que as moldariam com vista à criação de um livro, de uma empresa e de todos os meus esforços. O artigo mexeu com as emoções. Quando pessoas de todo o mundo começaram a partilhar o entusiasmo em relação à peça jornalística e a testemunhar os importantes benefícios da mesma, por as ter ajudado a obter realização profissional e pessoal, escolhi dar o passo seguinte: escrever este livro e convidar o jornalista do artigo, Tahl Raz, para ser meu colaborador.

Uma vez mais, fui plenamente abençoado e fiquei emocionado com a reacção de quem desfrutava dos princípios de *Nunca Al moce Sozinho* e dos êxitos decorrentes da aplicação desses princípios nas suas vidas. Com efeito, a esmagadora resposta por parte dos leitores de *Nunca Almoce Sozinho* é aquilo que me rejuvenesce diariamente na minha cruzada para fazer chegar estes princípios a cada vez mais organizações e indivíduos. Talvez mais importante ainda seja o facto de esses leitores de *Nunca Almoce Sozinho*, a par com a Actual Editora, terem tornado possível esta tradução para português, a qual me dá grande satisfação, por saber que está a chegar a si e a tantos outros. Espero que chegue à conclusão de que esta obra transcende o livro estereotipado de *networking* – o tipo de livro que é condescendente consigo, que oferece conselhos simplistas sobre como dar um aperto de mão e certificar-se de que tem sempre ao alcance o seu cartão de visita. Espero também que descubra que é mais do que um típico « livro de gestão americano» , que só escreve sobre empresas norte-americanas. Porque *Nunca Almoce Sozinho* não tem nada que ver com isso. Tem que ver com pessoas, indivíduos de carne e osso tal como eu e você. Tem que ver com a forma como se conhecem as pessoas e se cria uma comunidade para ajudar todos os indivíduos a concretizarem o sucesso e felicidade que desejam e merecem nos negócios e noutras áreas da vida. Tem que ver com a entusiasmante possibilidade e potencial de contactar com pessoas de todos os segmentos, porque o espírito humano ultrapassa todas as fronteiras, sejam elas entre famílias, empresas, cidades ou mesmo países, na nossa sociedade cada vez

mais global. Com alguma sorte, quando terminar a leitura deste livro terá um novo objectivo, energia e confiança para construir relações mais profundas, mais íntimas e mais poderosas com vista ao sucesso dos seus empreendimentos pessoais, profissionais e comunitários. Sim, penso que este livro pode ajudá-lo a concretizar os seus objectivos materiais e financeiros, bem como as suas aspirações. No entanto, e mais importante ainda, acredito que *Nunca Almoce Sozinho* trará mais alegria à sua vida.

Sinto-me honrado por ter escolhido juntar-se a mim no esforço de construir melhores relações. Quando terminar de ler o livro, espero que continue a sua viagem, visitando o *site* www.NeverEat Alone.com, subscrevendo a minha «Dica/Sugestão da Semana» (*Tip of the Week*) e acedendo aos restantes e óptimos recursos disponíveis (talvez um dia também consigamos tê-los traduzidos para a sua língua). Poderá também escrever-me directamente para o endereço kf@ferrazzigreenlight.com. Adoraria ficar a par das proezas por si conquistadas com a ajuda desta leitura.

Por último, tal como anteriores leitores de *Nunca Almoce Sozinho* contribuíram para esta mensagem que chega até si, espero que faça chegar esta dádiva das «relações» a mais pessoas. Conte a outros de que forma este livro o ajudou e como também poderá ajudá-los. Garanto-lhe que a sua generosidade será reconhecida. Afinal de contas, independentemente de onde queira ir na vida, não é possível chegar lá sozinho. Estamos todos juntos nisto.

Keith Ferrazzi, Março de 2006

-

* Infra-estrutura de rede global que permite uma conectividade efectiva e de elevado desempenho entre as partes; trabalho em rede (*N. T.*).

PARTE I

O Conjunto de Mentalidades

CAPÍTULO 1

Tornar-se membro do Clube

As relações são tudo o que temos. Todas as coisas do universo apenas existem porque se relacionam com tudo o resto. Nada existe isoladamente. Temos de parar de fingir que conseguimos fazer tudo sozinhos.

Margaret Wheatley

Como é que vim aqui parar?», perguntava a mim mesmo naqueles primeiros dias como estudante deslumbrado do primeiro ano da Harvard Business School (HBS).

Não tive nenhuma disciplina de contabilidade ou finanças no meu passado escolar. À minha volta só via jovens fortemente concentrados, todos licenciados em ciências empresariais. Já tinham sido contabilistas ou analisado balanços nas melhores firmas de Wall Street. Muitos deles eram oriundos de famílias abastadas e possuíam linhagens e legados e numerações romanas nos seus nomes. É óbvio que me sentia intimidado.

Como é que um indivíduo como eu, com origem numa família da classe operária, com um curso que não era das áreas de matemática e uns anos a trabalhar numa empresa de produção tradicional, iria competir com «puros-sangue» que tinham frequentado a McKinsey ou a Goldman Sachs e que, do meu ponto de vista, parecia que processavam informação sobre o mundo dos negócios desde o berço?

Foi um momento crucial da minha carreira e da minha vida. Era um rapaz da província, do sudoeste da Pensilvânia, criado numa pequena cidade nos arredores de Latrobe, chamada Youngstown, onde se trabalhava arduamente na indústria do aço e do carvão. A nossa região era tão rural que, do alpendre da nossa modesta casa, não se conseguia ver uma única habitação. O meu pai trabalhava na fábrica de aço local; aos fins-de-semana trabalhava na construção. A minha mãe limpava as casas dos médicos e advogados numa cidade perto da nossa. O meu irmão conseguiu escapar à vida da província através do exército; a minha

irmã casou-se quando ainda frequentava a escola secundária e mudou-se quando eu estava a dar os meus primeiros passos.

Na HBS, todas as inseguranças da minha juventude ressurgiram. É que, apesar de não termos muito dinheiro, o meu pai e a minha mãe estavam determinados a proporcionar-me as oportunidades que o meu irmão e a minha irmã (fruto do primeiro casamento da minha mãe) nunca tinham tido. Os meus pais encorajaram-me e sacrificaram tudo para me darem o tipo de educação que só os miúdos ricos da nossa cidade podiam pagar. As minhas recordações regressaram àqueles dias em que a minha mãe me ia buscar no nosso velho Ford Nova azul à paragem de autocarro da escola primária privada que eu frequentava, enquanto as outras crianças entravam em limousinas e BMWs. Era gozado sem dó nem piedade por causa do nosso carro e das minhas roupas de poliéster e dos sapatos de vela de imitação – e recordavam-me diariamente a minha posição social.

A experiência foi uma bênção em muitos aspectos, porque fortaleceu a minha determinação e estimulou a minha motivação para alcançar o sucesso. Elucidou-me para o facto de que existia uma linha divisória entre «ter» e «não ter». Ressentia-me por ser pobre. Sentia-me excluído daquilo que percebia ser a rede de contactos (*network*) dos «rapazes bem». Por outro lado, todos esses sentimentos encorajaram-me a trabalhar mais do que os que me rodeavam.

Queria convencer-me de que o trabalho árduo tinha sido uma das formas pelas quais eu tinha vencido as probabilidades e sido admitido na HBS. Mas havia outra coisa que me separava do resto da minha turma e que me colocava em vantagem. Aparentemente, tinha aprendido algo muito antes de chegar a Cambridge e que parecia que muitos dos meus colegas desconheciam.

Em miúdo, trabalhei como *caddie* no clube de campo local para os proprietários e seus filhos, que viviam na cidade rica perto da minha. Isso fazia-me reflectir sobre quem é bem-sucedido e sobre quem não é. Descobri algo, nesses tempos, que iria mudar a forma como via o mundo.

Durante as longas horas nos campos de golfe, quando carregava com os seus sacos, eu via como os que tinham atingido posições profissionais, desconhecidas dos meus pais, se ajudavam uns aos outros. Arranjavam empregos uns aos outros, investiam tempo e dinheiro nas ideias uns dos outros e asseguravam-se de que os seus filhos tinham ajuda para entrarem nas melhores escolas, terem os estágios certos e, em última análise, os melhores empregos.

Em frente dos meus olhos estava a prova de que o sucesso gera sucesso e que, de facto, os ricos *ficam* mais ricos. Nos «sacos» das pessoas de quem eu era *caddie*, o «taco»[*] mais poderoso era a *network* de amigos e de contactos que tinham. Apercebi-me de que a pobreza não consistia apenas na falta de recursos

financeiros; resultava também do facto de estarmos isolados de quem nos podia ajudar a ser melhores.

Passei a acreditar que, em áreas muito concretas, a vida, tal como o golfe, é um jogo, e que quem conhece as regras, e as conhece bem, o joga melhor e conquista o sucesso. A regra da vida que tem um poder sem precedentes é que o indivíduo que conhece as pessoas certas, pelas razões certas, e que utiliza o poder dessas relações, pode tornar-se um membro do « clube» , quer tenha começado por ser um *caddie* ou não.

Esta descoberta teve algumas implicações que me transmitiram força. Compreendi que, para se atingir os nossos objectivos de vida, pouco importa quão inteligente se é, com quanto talento inato se nasceu, ou até, o que foi muito esclarecedor para mim, qual foi a nossa origem e com quanto é que se começou. Com certeza que estes factores são importantes, mas significam muito pouco se não compreender uma coisa: não pode chegar lá sozinho. De facto, não pode de todo chegar muito longe.

Felizmente, estava cheio de vontade de fazer alguma coisa por mim (e, francamente, cheio de medo de não ser nada). De outro modo, talvez me tivesse limitado a ficar a olhar, como os meus amigos, na zona dos *caddies*.

Foi com a senhora Poland que iniciei a minha aprendizagem sobre o incrível poder das relações. Carol Poland era casada com o dono do grande depósito de madeiras da nossa cidade e o seu filho, Brett, que tinha a minha idade, era meu amigo. Eles frequentavam a nossa igreja. Nessa altura, é possível que eu quisesse ser o Brett (grande atleta, rico, e com todas as raparigas a cobiçá-lo).

No clube, eu era o *caddie* da senhora Poland. Era o único que gostava dela o suficiente para, ironicamente, lhe esconder os cigarros. Esforçava-me bastante para a ajudar a ganhar todos os torneios. Dava a volta ao campo na manhã anterior para ver onde se situavam os buracos mais difíceis. Testava a velocidade dos *greens*. A senhora Poland começou a ganhar torneios sucessivamente. Sempre que era dia de jogarem as senhoras, eu fazia um trabalho tão bom que ela gabava-me às suas amigas. Rapidamente, outros começaram a requisitar os meus serviços.

Era capaz de dar assistência em 36 buracos por dia quando conseguia arranjar esse volume de trabalho, e certificava-me de que tratava o *caddie-master*[*] do clube como um rei. No meu primeiro ano, ganhei o prémio anual dos *caddies*, o que me deu a oportunidade de ser o *caddie* de Arnold Palmer quando ele veio jogar no campo de golfe da sua terra natal. Arnie tinha começado como *caddie* no Latrobe Country Club e tornou-se dono do mesmo em adulto. Admirava-o como um modelo a seguir. Era a prova viva de que o sucesso no golfe, e na vida, nada tinha que ver com classe social. Mas sim com o acesso (e

sim, com talento, pelo menos no seu caso). Alguns ganhavam acesso através do berço ou do dinheiro. Outros eram fora do comum no que faziam, como Arnold Palmer. A minha vantagem, sabia-o, residia na minha iniciativa e motivação. Arnie era a prova inspiradora de que o nosso passado não tem de ser o « prefácio» do nosso futuro.

Durante anos fui um membro *de facto* da família Poland, partilhava as férias com eles e frequentava a casa deles quase todos os dias. O Brett e eu éramos inseparáveis, e amava a sua família tanto como a minha. A senhora Poland empenhou-se em que conhecesse todas as pessoas do clube que poderiam ajudar-me e, se via que eu me tornava mais relaxado, repreendia-me. Eu ajudava-a no campo de golfe e ela, em sinal de agradecimento pelos meus esforços e carinho que lhe dedicava, ajudou-me na minha vida. Deu-me uma lição simples mas profunda sobre o poder da generosidade. Quando se ajuda os outros, muitas vezes eles retribuem essa ajuda. Reciprocidade é o termo sofisticado que é usado mais tarde na vida para descrever este princípio intemporal. Eu só conhecia a palavra « gostar» . Nós gostávamos uns dos outros, por isso esforçávamo-nos imenso para fazer coisas boas.

Foi como resultado desses tempos, e especialmente dessa lição, que compreendi nesse primeiro semestre na escola de ciências empresariais que os estudantes hiper-competitivos e individualistas de Harvard estavam todos errados. O sucesso em qualquer área, mas especialmente no mundo dos negócios, está associado ao trabalho realizado *com* as pessoas, não contra elas. Nenhum gráfico de dólares e cêntimos pode explicar um facto imutável: os negócios são um empreendimento humano, motiva do e determinado por pessoas.

Quando já não faltava muito tempo para entrar no meu segundo semestre, comecei a questionar-me ironicamente, para ganhar confiança: « Como foi que todas estas *outras* pessoas vieram cá parar?»

Descobri que o que faltava a muitos dos meus colegas eram as capacidades e as estratégias associadas ao cuidado e à construção das relações. Na América, e especialmente no mundo dos negócios, somos educados para valorizar o individualismo ao estilo de John Wayne. As pessoas que conscientemente cortejam outras para fazerem parte das suas vidas são vistas como bajuladoras, subservientes, aduladoras.

Ao longo dos anos, percebi que o excessivo número de mal-entendidos que confunde os activos criadores de relações só é igualado pelos mal-entendidos sobre a forma como devem ser adequadamente criadas as relações. O que vi no campo de golfe – amigos a ajudarem amigos e famílias a ajudarem famílias de quem gostavam – nada tinha que ver com manipulação ou *quid pro quo*. Raramente havia alguma prestação de contas de quem tinha feito o quê e por quem, ou estratégias concertadas através das quais se dava apenas para poder

receber.

Com o passar do tempo, vi que a interacção com as pessoas era uma forma de fazer a diferença nas suas vidas, bem como de explorar e enriquecer a minha própria vida; tornou-se a construção consciente do rumo da minha vida. Assim que vi os meus esforços de *networking* nesta perspectiva, dei a mim mesmo permissão para os praticar sem restrições, em todos os aspectos da minha vida profissional e pessoal. A forma como encarava o *networking* não era como sendo algo frio e impessoal. Era, pelo contrário, *relacionar-me* – partilhar o meu conhecimento e recursos, tempo e energia, amigos e parceiros de negócios, bem como empatia e compaixão, num esforço contínuo para oferecer valor aos outros, enquanto coincidentemente aumentava o meu próprio valor. Tal como nos negócios, ser um *connector*[*] nada tem que ver com gestão de transacções, mas sim com gestão de relações.

Quem instintivamente estabelece uma *network* forte de relações tem sempre criado negócios importantes. Se reduzir o mundo dos negócios ao seu essencial, verá que têm que ver com pessoas que vendem coisas a outras pessoas. Essa ideia pode perder-se na confusão que o mundo dos negócios sempre fomentou em torno de tudo, desde marcas e tecnologia até às considerações sobre *design* e preços, numa busca interminável da vantagem competitiva perfeita. Mas pergunte a qualquer presidente executivo, empresário empreendedor ou profissional realizado como alcançaram o sucesso e garanto-lhe que ouvirá muito pouca gíria de negócios. Mas ouvirá muito sobre quem os ajudou a percorrerem os seus caminhos, isto se forem honestos e não estiverem demasiado envolvidos no seu próprio sucesso.

Passadas duas décadas a aplicar com sucesso o poder das relações na minha própria vida e carreira, acredito que estabelecer relações é um dos conjuntos de competências mais importantes que alguma vez irá aprender, tanto nos negócios como na vida. E porquê? Porque, e sendo directo, as pessoas fazem negócios com quem conhecem e com quem gostam. As carreiras – em qualquer área possível e imaginária – funcionam da mesma forma. Até o nosso bem-estar e sensação de felicidade, conforme ficou demonstrado em estudos importantes, são ditados em grande parte pelo apoio, orientação e amor da comunidade que construímos para nós mesmos.

Levei algum tempo a descobrir exactamente como podia estabelecer relações com os outros. No entanto, tinha por certo que, quer quisesse tornar-me presidente dos Estados Unidos ou presidente da associação local de pais e professores, havia uma série de outras pessoas de cuja ajuda iria precisar ao longo do caminho.

Auto-ajuda: uma terminologia errada

Como é que pode transformar um contacto num amigo? Como é que pode levar os outros a envolverem-se emocionalmente no seu desenvolvimento? Porque é que há alguns idiotas com sorte que saem sempre de uma conferência de negócios com almoços marcados para um mês e uma dúzia de potenciais novos contactos, enquanto outros saem apenas com uma indigestão? Quais são os lugares onde pode ir e conhecer o tipo de pessoas que podem transformar a sua vida?

Desde os meus primeiros anos de vida em Latrobe, dei por mim a absorver a sabedoria e os conselhos provenientes de todas as fontes possíveis – amigos, livros, vizinhos, professores, família. A minha sede de chegar mais longe era quase insaciável. Porém, nos negócios, descobri que nada igualava a importância dos mentores. Em todas as fases da minha carreira, procurei quem tinha mais sucesso à minha volta e pedi-lhe a sua ajuda e orientação.

Aprendi o valor dos mentores através de um advogado local chamado George Love. Ele e o corretor da cidade, Walt Saling, tomaram-me sob a sua protecção. Eu estava fascinado com as suas histórias sobre a vida profissional e com as suas pérolas de sabedoria urbana. As minhas ambições foram semeadas no solo fértil das digressões negociais de George e de Walt e, desde essa altura, tenho estado sempre à procura de outros que me possam ensinar ou inspirar. Mais tarde, enquanto socializava com líderes empresariais, donos de lojas, políticos e pessoas influentes de todas as categorias, comecei a ter a noção de como quem tinha sucesso no país estabelecia ligações entre si, e de como abria as portas à ajuda para atingir os seus objectivos.

Aprendi que o *verdadeiro networking* tinha que ver com a descoberta de formas de tornar *os outros* mais bem-sucedidos. Tinha que ver com o árduo esforço de *dar* mais do que se recebe. Convenci-me de que havia uma liturgia de firmes princípios que tornavam esta afável filosofia aplicável.

Estes princípios iriam, em última análise, ajudar-me a conseguir coisas que não pensava ser capaz de obter. Dar-me-iam acesso a oportunidades que, de outra forma, estariam fora do alcance de alguém da minha origem, e ajudar-me-iam quando fracassasse, como acontece por vezes a todos. Essa ajuda nunca foi tão necessária como no meu primeiro emprego, depois de me licenciar, na Deloitte & Touche Consulting.

Pelos padrões convencionais, eu era um consultor principiante muito fraco. Ponham-me perante um balanço e a minha visão fica turva, que foi o que me aconteceu quando confrontado com o meu primeiro projecto, apertado numa sala cheia e sem janelas no meio dos subúrbios, processos empilhados até ao

tecto, a analisar uma imensidão de dados com outros consultores principiantes. Tentei; tentei realmente. Mas não conseguia. Estava convencido de que tão grande aborrecimento era letal.

Estava mesmo a caminho de ser despedido ou de me demitir.

Felizmente, já tinha aplicado algumas das regras do *networking* que ainda estava a aprender. Nos meus tempos livres, quando não estava com muito esforço a tentar analisar dados, contactei antigos colegas de turma, professores, antigos chefes e qualquer um que pudesse ter uma ligação com a Deloitte. Passei os meus fins-de-semana a proferir discursos em pequenas conferências pelo país sobre uma variedade de temas que tinha aprendido em Harvard, sobretudo sob a tutela de Len Schlessinger (a quem devo o meu actual estilo de discurso). Tudo isto numa tentativa de obter negócios e «espalhar a publicidade» da nova em presa onde trabalhava. Tinha mentores por toda a organização, incluindo o presidente executivo, Pat Loconto.

Mesmo assim a minha primeira avaliação anual foi um desastre. Tive avaliações baixas por não ter feito o que me fora pedido com o entusiasmo e o enfoque que eram esperados de mim. Mas os meus superiores, com quem já tinha desenvolvido relações e que tinham conhecimento das minhas actividades extra curriculares, tinham outra ideia. Juntos, criámos uma função que não existia na empresa.

Os meus mentores deram-me uma conta-corrente no valor de 150 mil dólares para fazer o que tinha estado a fazer: desenvolver o negócio, representar a empresa através de discursos agendados e estabelecer contactos com a imprensa e com o mundo dos negócios para fortalecer a presença da Deloitte no mercado. A confiança dos meus superiores deu os seus frutos. Ao fim de um ano, o reconhecimento da marca da empresa na área onde estava focalizado (reengenharia) passou do último lugar das empresas de consultoria para o topo da indústria, atingindo uma taxa de crescimento que a Deloitte nunca tinha conhecido (apesar de, obviamente, não se dever tudo a mim). Fui nomeado director de *marketing* da empresa e a pessoa mais jovem a ser proposta para sócia. Estava a viver um bom momento – o trabalho era divertido, empolgante, interessante. Tudo o que se pode desejar num trabalho.

Enquanto a minha carreira seguia a todo o vapor, de alguma forma tudo parecia um afortunado acaso. De facto, durante muitos anos, não consegui ver exactamente até onde a minha trajectória profissional me iria levar – depois da Deloitte, passei por uma louca panóplia de empregos com cargos de topo, que culminou na criação da minha própria empresa. Só agora, olhando para trás, é que tudo faz muito sentido.

Depois da Deloitte, tornei-me o mais jovem director de *marketing* na lista da

Fortune 500, quando estava no Starwood Hotel & Resorts. Depois, tornei-me presidente executivo de uma empresa de vídeo-jogos financiada pela Knowledge Universe de Michael Milken, e hoje sou fundador da minha própria empresa, a Ferrazzi Gre enlight, que oferece consultoria e formação em vendas e *marketing* para as mais prestigiadas marcas, presto ainda serviços de consultoria a presidentes executivos de todo o mundo. Zigue zagueei até ao topo. Cada vez que considerava uma mudança ou precisava de conselhos, procurava o círculo de amigos que tinha cria do à minha volta.

Ao princípio tentei desviar as atenções das minhas competências pessoais, com receio de que fossem, de alguma forma, inferiores a outras capacidades de negócio mais «respeitáveis». À medida que fui ficando mais velho, muitos, desde conhecidos presidentes executivos e políticos até jovens universitários, passando pelos meus próprios colaboradores, vinham ter comigo para os aconselhar sobre como fazer aquelas coisas que sempre adorei fazer. A revista *Crain's* colocou-me na sua lista dos 40 maiores líderes empresariais com menos de 40 anos, e o Fórum Económico Mundial classificou-me como um «Líder Global de Amanhã». A Senadora Hillary Clinton pediu que usasse as minhas capacidades de comunicação para angariar fundos para a sua organização sem fins lucrativos favorita, a *Save America's Treasures*. Amigos e presidentes executivos de empresas listadas na *Fortune 500* pediam-me que os ajudasse a organizar jantares mais restritos para os seus melhores investidores e clientes em regiões-chave do país. Estudantes de MBA enviavam-me *e-mails*, ávidos por aprenderem as competências pessoais que as suas escolas de ciências empresariais não lhes estavam a ensinar. Essas competências deram origem a cursos de formação convencionais actualmente leccionados nos mais prestigiados programas de MBA na América.

A experiência mostrou-me que as competências *soft* subjacentes a que recorri para atingir o meu sucesso eram algo cuja aprendizagem poderia beneficiar outros.

É óbvio que construir uma rede de relações não é a única coisa de que precisa para ter sucesso. Mas construir uma carreira e uma vida com a ajuda e o apoio de amigos, família e parceiros tem algumas incríveis virtudes:

> **1.** Nunca é aborrecido. Absorve muito tempo, por vezes; é exigente, talvez. Mas nunca aborrecido. Está sempre a aprender sobre si, sobre os outros, sobre o mundo dos negócios e sobre o mundo em geral, e a sentir-se bem.
>
> **2.** Uma carreira motivada pelas relações é positiva para as empresas para as quais trabalha, porque todos beneficiam com o seu próprio

crescimento – é o valor que traz que faz as pessoas quererem relacionar-se consigo. Sente-se satisfeito quando tanto os seus colegas como a sua empresa partilham o seu progresso.

3. As relações – com o inerente apoio, flexibilidade e oportunidades para o seu auto-desenvolvimento – fazem muito sentido no nosso novo mundo do trabalho. A lealdade e a segurança em tempos oferecidas pelas organizações podem ser providenciadas pelas nossas próprias *networks*. O emprego vitalício numa só empresa já acabou; hoje somos todos trabalhadores por conta própria, gerindo as nossas próprias carreiras através de múltiplos empregos e empresas. Porque hoje a moeda dominante é a informação, ter uma *network* abrangente é uma das formas mais infalíveis de nos tornarmos e permanecermos líderes do pensamento nas nossas respectivas áreas.

Hoje tenho mais de cinco mil contactos na minha agenda electrónica que atendem o telefone se eu lhes ligar. Estão prontos a oferecer os seus conhecimentos em determinada especialização, em pregos, ajuda, incentivo, apoio, e sim, até atenção e amor. As pessoas de sucesso que conheço não são, como grupo, especialmente dotadas, com formação académica superior ou encantadoras. Mas todas possuem um círculo de relações, que as inspiram, em quem podem confiar, e a quem podem telefonar.

Tudo isto requer trabalho. Implica muito suor, tal como me aconteceu no campo de golfe como *caddie*. Significa que tem de pensar seriamente não apenas em si mas também nos outros. Assim que se tenha empenhado em tentar chegar aos outros e solicitar-lhes ajuda para ser o melhor naquilo que faz, irá aperceber-se, como me aconteceu a mim, de como esta via para atingir os seus objectivos pode ser tão poderosa. E, não menos importante, vai conduzi-lo a uma vida muito mais rica e preenchida, rodeada por uma crescente e movimentada *network* de pessoas com as quais se preocupa e que se preocupam consigo.

Este livro chama a atenção para os segredos que estão por de trás do sucesso de muitos que alcançaram o êxito; trata-se de segredos que raramente são reconhecidos pelas escolas de ciências empresariais, conselheiros de carreira ou psicólogos. Ao interiorizar as ideias que abordo neste livro, também pode tornar-se a peça central de um círculo de relações que irá ajudá-lo a ter sucesso ao longo da vida. É claro que sou um pouco fanático nos meus esforços para me relacionar com os outros. Faço as coisas que lhe vou ensinar com um certo grau de, digamos, exuberância. Mas o simples facto de conseguir chegar aos outros e de reconhecer que ninguém alcança o sucesso sozinho é suficiente para que rapidamente conquiste resultados espantosos.

Todos têm capacidade para se relacionarem. Afinal de contas, se um rapaz da

província, da Pensilvânia, consegue entrar no «clube», é porque você também consegue.

Vemo-nos por lá.

-

* *Club* em inglês significa também *clube* (*N. T.*).

* Chefe dos *caddies* (*N. T.*).

* Fomentador de relações (*N. T.*).

CAPÍTULO 2

Não guarde tudo para si

> O self-made man *não existe. Somos o resultado de milhares de outras pessoas: quem praticou uma boa acção em nosso favor, ou quem nos deu palavras de encorajamento, quem participou na formação da nossa personalidade e dos nossos pensamentos, bem como do nosso sucesso.*
>
> George Burton Adams

Quando dou conferências para estudantes universitários ou de mestrado, estes perguntam-me sempre: «Quais os segredos para ter sucesso? Quais são as regras "secretas" para se chegar ao topo?». De preferência, a audiência gostaria de que a minha resposta viesse embrulhada e enfeitada com um lindo laço. E porque não? Eu queria o mesmo quando tinha a idade deles.

«Com que então querem saber "o segredo"?», respondo. «Está bem. Resumirei a chave para o sucesso numa só palavra: generosidade.»

Depois faço uma pausa e olho para os rostos dos miúdos na multidão, que se voltam para mim com uma expressão trocista. Metade do grupo pensa que estou prestes a contar-lhes uma anedota; a outra metade pensa que teria feito melhor em ir beber uma cerveja em vez de ter ido à minha palestra.

Continuo a explicar que, quando era novo, o meu pai, um operário do sector do aço da Pensilvânia, queria que eu tivesse mais do que ele alguma vez tinha tido. Um dia, desabafou esse desejo com um homem que até àquele momento não tinha conhecido pessoalmente e que era o presidente executivo da empresa onde ele trabalhava, Alex McKenna. McKenna gostou da aspiração do meu pai e ajudou-o a conseguir uma bolsa de estudo numa das melhores escolas privadas do país, onde ele era membro do conselho directivo.

Mais tarde, Elsie Hillman, presidente do Partido Republicano da Pensilvânia, que conheci depois de ela ter lido sobre o fracasso da minha candidatura à Câmara Municipal de New Haven no meu segundo ano em Yale, emprestou-me

dinheiro, aconselhou-me e encorajou-me a concorrer a uma escola de ciências empresariais.

« Com a vossa idade» , digo aos estudantes, « tinha-me sido dada uma das melhores oportunidades de educação do mundo, praticamente apenas através da generosidade de outros.»

« Contudo» , adianto « esta é a parte difícil: têm de estar mais do que dispostos a aceitar a generosidade. Muitas vezes, têm de ir pedi-la.»

Nessa altura, recebo aquele olhar de reconhecimento instantâneo. Quase todos na sala já tiveram de pedir ajuda para conseguir uma entrevista para um emprego, um estágio, ou algum conselho. Muitos tiveram relutância em pedir. Contudo, enquanto não se estiver tão disposto a procurar ajuda como se está disposto a dá-la, estar-se-á apenas a abordar uma parte da « equação» .

É isso que quero dizer quando falo em criar relações. É um processo constante de dar e receber – de pedir e oferecer ajuda. Quando põe as pessoas em contacto umas com as outras, dá o seu tempo e experiência e partilha-os sem reservas, « o bolo» fica maior para todos.

Esta visão do mundo, que implica um certo *karma*, pode parecer ingénua para aqueles que se tornaram cínicos em relação ao mundo dos negócios. Mas enquanto o poder da generosidade não é totalmente reconhecido ou aplicado nas empresas americanas, o seu valor no mundo dos contactos sociais está demonstrado.

Por exemplo, gosto de dar conselhos e prestar aconselhamento relativo à carreira. É quase um *hobby*. Já o fiz a centenas de jovens e dá-me uma grande satisfação ter notícias deles à medida que as suas carreiras evoluem. Há alturas em que posso fazer uma grande diferença na vida de um jovem. Posso abrir uma porta ou fazer um telefonema ou arranjar um estágio – um destes simples actos através dos quais se alteram destinos. Muitas vezes a oferta é recusada.

O destinatário dir-me-á: « Sinto muito, mas não posso aceitar o favor porque não sei se algum dia poderei retribuir» ; ou: « Prefiro não estar em dívida com quem quer que seja, por isso terei de recusar» . Por vezes, insistem de imediato para me pagarem o favor de qualquer maneira. Nada me enfurece mais do que encontrar este tipo de « cegueira» sobre como funcionam as coisas. Nem sequer é, como muitos poderão presumir, uma questão de gerações. Já tive reacções semelhantes de pessoas de todas as idades e de todos os quadrantes profissionais.

Uma *network* funciona precisamente porque se reconhecem as necessidades mútuas. Existe o entendimento implícito de que investir tempo e energia na construção de relações pessoais com as pessoas certas trará dividendos. A maioria dos « um por cento» , que é como me refiro a quem tem muito sucesso e é milionário, representa um por cento porque compreende esta dinâmica –

porque, de facto, eles mesmos usaram o poder da sua *network* de contactos e amigos para chegarem onde chegaram.

Mas para o fazer, em primeiro lugar tem de parar de guardar tudo para si. Não pode acumular uma *network* de contactos sem os apresentar a outros, com igual entusiasmo. Quanto mais ajudar, mais ajuda terá e mais ajuda terá para ajudar outros. É como a Internet. Quantos mais tiverem acesso e a utilizarem, mais valiosa se torna. Hoje tenho acesso a um pequeno exército de jovens de quem fui mentor, bem-sucedidos numa série de indústrias, a ajudarem-me a apoiar os jovens que vêm ter comigo.

Isto não é um disparate próprio dos corações sensíveis; é um discernimento que os homens de negócios obstinados fariam bem em levar a sério. A vantagem competitiva na era industrial foi adquirida graças a processos e sistemas constantes de reengenharia. Actualmente, é conseguida graças ao desenvolvimento das relações.

A informação, ao contrário dos recursos materiais, é fluida: pode aparecer (ser descoberta ou comunicada) ou desaparecer (tornar-se obsoleta) a qualquer momento. Ter a melhor informação no momento em que se precisa requer excelência na colaboração, na co-criação, na comunicação – a engenharia das relações e das redes através da qual o trabalho é feito.

Vivemos num mundo interdependente. As organizações mais «horizontais» procuram alianças estratégicas em cada «esquina». Uma plataforma crescente de profissionais independentes está a perceber que precisa de trabalhar com outros para atingir os seus objectivos. Mais do que nunca, os cenários de jogos de soma zero – em que apenas uma das partes obtém ganhos – significam na maioria das vezes que, a longo prazo, ambas as partes ficam a perder. As relações *win-win* tornaram-se uma realidade necessária num mundo em rede. Num mercado altamente relacionado, a cooperação está a conquistar terreno entre a concorrência.

Mas o jogo mudou.

Em 1956, o *best seller* de William Whyte intitulado *The Organization Man* delineou o arquétipo do trabalhador americano: vestimos os nossos fatos cinzentos para uma grande empresa, oferecendo a nossa lealdade em troca de segurança profissional. Tratava-se de escravidão legitimada por contrato e glorificada, com poucas opções e poucas oportunidades. No entanto, hoje os empregados oferecem pouca lealdade e os empregadores não oferecem nenhuma. As nossas carreiras não são tanto caminhos, são mais paisagens navegáveis. Somos profissionais independentes, empresários empreendedores e *intra preneurs*[*] – cada um de nós com uma «marca» própria.

Muitos adaptaram-se a estes novos tempos com a convicção de que

continuamos num « mundo cão» , em que vigora a lei do mais forte. Mas nada poderia estar mais longe da verdade.

No passado os colaboradores encontravam generosidade e lealdade nas empresas para as quais trabalhavam, mas hoje essas características têm de ser encontradas na rede das nossas próprias relações. Não me refiro à generosidade e fidelidade cegas que antes entregávamos a uma empresa. Trata-se de uma forma mais pessoal de generosidade e de lealdade, aquela que se oferece aos colegas, à equipa, aos amigos, aos clientes.

Hoje, mais do que nunca, precisamos uns dos outros. Isto não é uma questão sentimental, é ciência.

Nos últimos dez anos, os neurocientistas, psicólogos e economistas deram saltos quânticos na compreensão das razões pelas quais alguns de nós florescem em vidas felizes e saudáveis enquanto outros não. Aquilo que se tornou claro é que não estamos apenas ligados aos outros. Somos o produto das pessoas e das redes às quais estamos ligados. Quem conhecemos determina quem somos – como nos sentimos, como agimos e aquilo que alcançamos.

Como referia um artigo da revista *Wire* em 2010: « O segredo da saúde e da felicidade? Amigos saudáveis e felizes… Meio século de dados médicos revelou o poder contagioso das redes sociais.»

Infelizmente, muitos ainda se comportam como se vivessem em 1950. Temos uma certa tendência para tornar a independência em algo romântico. Muita da literatura sobre economia ainda vê a autonomia como uma virtude, como se a comunicação, o trabalho de equipa e a cooperação fossem valores menores. Para tais pensadores, a interdependência é apenas uma forma de absoluta dependência. Segundo a minha experiência, essa perspectiva é fatal para uma carreira. A autonomia é um colete salva-vidas feito de areia. As pessoas independentes que não têm as competências para pensar e agir em intercâmbio podem ser boas produtoras individuais, mas não serão vistas como líderes ou jogadoras de equipa. As suas carreiras irão começar a vacilar e a estagnar em pouco tempo.

Vou dar-lhe um exemplo. Quando estava na Deloitte, trabalhei num projecto para a maior organização de saúde do país, a Kaiser Permanente, o que me obrigava a fazer viagens entre as suas duas sedes em São Francisco e Los Angeles, e regressar a minha casa em Chicago aos fins-de-semana.

Cedo se tornou claro para mim que esperava usar o mundo da consultoria como « porta de entrada» para qualquer outra área. Uma vez que estava em Los Angeles, pensei em como podia começar a fazer incursões na indústria do entretenimento. Não estava à espera de conseguir nada em particular; apenas sabia que estava interessado na indústria e, quando chegasse o momento de agir,

queria penetrar em Hollywood sem ter de começar como estafeta de algum agente.

Ray Gallo, o meu melhor amigo dos tempos de faculdade, era advogado em Los Angeles, por isso telefonei-lhe para que me desse alguns conselhos.

« Olá, Ray. Quem é que conheces no mundo do espectáculo a quem eu possa pedir alguns conselhos sobre como entrar nessa indústria? Conheces alguém que esteja disponível para um almoço rápido?»

« Lembro-me de um indivíduo chamado David, que conheci através de uns amigos comuns, e que também frequentou a Harvard Business School. Telefona-lhe.»

David era um empresário empreendedor e inteligente que estava a concretizar alguns negócios interessantes em Hollywood. Além disso, tinha uma ligação próxima com um executivo de topo de um dos estúdios, de quem também tinha sido colega nos tempos de escola. Estava com vontade de os conhecer a ambos.

Encontrámo-nos para tomar café numa esplanada em Santa Mónica. David usava um fato elegante e informal ao estilo de Los Angeles. Eu estava de fato e gravata, apropriado para o cargo de consultor do Midwest, que assumia na altura.

Depois de alguma troca de comentários, fiz uma pergunta a David.

« Estou a pensar em entrar na indústria do entretenimento daqui a algum tempo. Conhece alguém que me possa ajudar com um conselho?» Eu era um bom amigo de alguém muito próximo dele. Isto parecia ser um pedido fácil de satisfazer, dada a empatia do nosso encontro.

« Conheço uma pessoa, sim» , disse-me. « Ela é uma executiva sénior na Paramount.»

« Óptimo. Adorava conhecê-la» , respondi entusiasmado. « Existe alguma forma de marcar uma rápida apresentação? Talvez o pudesse sugerir através de *e-mail*?»

« Não posso» , disse-me directamente. Fiquei chocado e a expressão do meu rosto mostrava-o. « Keith, a situação é esta. É provável que a certa altura eu precise de alguma coisa dela ou lhe queira pedir um favor pessoal. E, para ser sincero, não estou interessado em gastar este recurso consigo, ou com qualquer outra pessoa. Preciso de guardá-lo para mim. Lamento muito. Espero que compreenda.»

Mas não compreendi. Continuo sem compreender. Aquela justificação ia contra tudo o que sabia. Ele via as relações como algo finito, como um bolo de qu4e só se pode cortar um certo número de fatias. Tira-se uma fatia, e fica aquele pedaço a menos. Eu sabia, porém, que as relações são mais como os

músculos – quanto mais se trabalham, mais fortes ficam.

Se vou dar-me ao trabalho de conhecer alguém, vou tentar fazer dessa pessoa alguém bem-sucedido. No entanto, David guardou tudo para ele. Encarou todo e qualquer encontro social como redução das contrapartidas. Para ele, num relacionamento havia vantagem até um certo ponto, bem como garantias e recursos para utilizar até certa medida.

O que não compreendeu foi que é a aplicação de património que cria património. É a « pólvora» que David parece não ter descoberto.

Jack Pidgeon, o director da Kiski School no sudoeste da Pensilvânia, onde fiz o secundário, ensinou-me essa lição. Ele construiu uma instituição não porque perguntava « Como é que pode ajudar-*me*?» , mas « Como é que posso ajudá-*lo*?»

Uma das muitas vezes em que Jack veio em meu auxílio foi quando frequentava o segundo ano da faculdade. Tinha sido recrutado para trabalhar, durante o Verão, para uma mulher que estava a concorrer ao Congresso contra um jovem Kennedy. Concorrer contra um Kennedy em Boston, e para o lugar antes ocupado por Jack Kennedy, era para muitos uma causa perdida. Mas eu era jovem e ingénuo e estava pronto para a batalha.

Infelizmente, mal tínhamos tido tempo de colocar as nossas « armaduras» e já estávamos a ser forçados a agitar a bandeira branca da rendição. Um mês depois de se iniciar a campanha, ficámos sem dinheiro. Eu e outros oito estudantes universitários fomos literalmente expulsos do nosso quarto de hotel, que também era a sede da campanha, a meio da noite, por um gerente que não recebia o seu dinheiro há demasiado tempo.

Decidimos meter os nossos sacos numa carrinha alugada e, sem saber o que fazer, dirigimo-nos a Washington D.C.. Na nossa inocência, esperávamos poder apoiar outra campanha. Éramos mesmo ingénuos.

A meio da noite, numa estação de serviço no caminho para Washington, telefonei a Pidgeon de uma cabina telefónica. Quando lhe contei o que se passava, ele riu-se. Depois, foi fazer o que sempre fez por diversas gerações de alunos da Kiski. Abriu a agenda e começou a fazer telefonemas.

Uma das pessoas a quem telefonou foi Jim Moore, um aluno da Kiski que tinha sido vice-secretário de Estado do Comércio na Administração Reagan. Quando chegámos a Washington, na nossa caravana de almas perdidas, todos tínhamos onde ficar e estávamos prestes a arranjar empregos de Verão. Tenho a certeza de que Pidgeon deve ter feito telefonemas semelhantes por Jim, quando este precisou.

Pidgeon compreendia o valor de apresentar pessoas a outras pessoas, um estudante de Kiski a outro estudante de Kiski. Conhecia não só o impacto que isso

teria nas nossas vidas, como também sabia que a lealdade que tais acções geram iria, em última análise, colher os seus frutos para recuperar as instalações, quase falidas e constituídas por cinco edifícios, que estava a tentar construir no sudoeste da Pensilvânia.

E assim foi. Jim e eu fazemos parte da direcção da nossa *alma mater*[*]. Se estava presente quando Jack Pidgeon tomou conta da escola, hoje já não a reconheceria, com as suas pistas de *ski*, o seu campo de golfe, o centro de belas-artes e o tipo de tecnologias sofisticadas que o fazem parecer um MIT[*] do Midwest.

Eis onde quero chegar: as relações solidificam-se com a confiança. As instituições constroem-se sobre ela. Conquista confiança perguntando não o que as pessoas podem fazer por si, parafraseando um Kennedy mais antigo, mas o que pode fazer pelos outros. Por outras palavras, a moeda do verdadeiro *networking* não é a ganância mas sim a generosidade.

Quando recordo quem me transmitiu lições valiosíssimas sobre a criação de relações duradouras – o meu pai, a Elsie, os meus mentores e os estudantes universitários com quem falo, o Ray, Pidgeon, todos com quem trabalhei – compreendo que me ofereceram conhecimento e pontos de vista fundamentais:

> **1.** Os ciclos económicos vão e vêm; os seus amigos e parceiros de negócios de confiança permanecem. Pode muito bem chegar o dia em que entra no gabinete do seu chefe para ouvir: « Lamento muito ter de lhe dizer isto, mas…» Um dia duro, é garantido. No entanto, será mais fácil lidar com essa experiência se puder fazer alguns telefonemas e entrar no gabinete de alguém pouco depois para ouvir: « Há muito tempo que espero por este dia. Parabéns…»
>
> Segurança no trabalho? A experiência, trabalho árduo ou o talento não o salvarão nos tempos difíceis. Se precisa de um emprego, dinheiro, conselhos, ajuda, esperança, ou dos meios necessários para concretizar uma venda, haverá apenas um lugar certo e seguro onde encontrar isso – o seu vasto círculo de amigos e contactos.
>
> **2.** Não há necessidade de pensar quem é que paga o almoço. Não faz sentido tomar nota dos favores feitos e devidos. O que interessa isso?
>
> Ficaria surpreendido se lhe dissesse que o tal David « Hollywood» já não se está a sair assim tão bem? David amealhou o seu património de relações até que um dia olhou à volta e descobriu que não havia mais nada para amealhar. Já passaram dez anos desde que nos encontrámos naquele café em Santa Mónica, e nunca mais tive notícias dele. De facto, ninguém que eu conheça voltou a ouvir falar dele. Como

acontece com muitas indústrias, a do entretenimento é um mundo pequeno. Conclusão: é melhor dar antes de receber. E nunca guardar as coisas só para si. Se as suas interacções forem orientadas pela generosidade, as recompensas virão a seguir.

3. O mundo dos negócios é um terreno fluido e competitivo; o assistente de ontem é o traficante de influências de hoje. Muitos dos jovens que costumavam atender os meus telefones atendem agora, gratos, os meus telefonemas. Lembre-se de que é mais fácil vencer no mundo quando aqueles que estão «abaixo de si» ficam felizes por ajudá-lo a vencer, em vez de desejarem a sua desgraça.

Cada um de nós é agora uma «marca». Longe vão os tempos em que o seu valor como colaborador estava relacionado com a sua lealdade e antiguidade. As empresas usam o *branding* para desenvolver uma relação forte e duradoura com os consumidores. Na economia fluida de hoje, *você* tem de fazer o mesmo com a *sua network*.

Diria que as suas relações com os outros são a melhor e mais credível expressão de quem você é e daquilo que tem para oferecer. Nada se lhes compara.

4. Contribua. É como a Miracle-Gro para as *networks*. Ofereça o seu tempo, dinheiro e conhecimento à sua crescente comunidade de amigos.

5. Ao pensar no que Jack Pidgeon fez por mim e por muitíssimos outros, e no legado que deixa atrás de si por causa disso, convenci-me mais do que nunca de que partilhar o que aprendi com ele no que diz respeito a ajudar os outros é a melhor forma de recompensar o antigo director da minha escola. Mais uma vez, obrigado, Jack Pidgeon.

-

* Quadro responsável por implementar uma ideia num produto final e assumir inovação (*N. T.*).

* Escola onde é feita a formação académica (*N. T.*).

* Massachusetts Institute of Technology (*N. T.*).

CAPÍTULO 3

Q ual é a sua missão?

«Pode dizer-me, por favor, que caminho devo seguir a partir daqui?»

«Isso depende bastante do local para onde queres ir», disse o Gato.

«Não me importa muito para onde é», disse Alice.

«Então não importa qual o caminho que sigas», disse o Gato.

Alice no País das Maravilhas, Lewis Carroll

Quer ser presidente executivo ou político? Alcançar o topo da sua profissão ou o cargo mais alto na administração da escola do seu filho? Fazer mais dinheiro ou mais amigos?

Quanto mais específico for em relação ao que quer fazer, mais fácil será desenvolver a estratégia para o conseguir. Parte dessa estratégia, claro, consiste em estabelecer relações com pessoas do seu universo que podem ajudá-lo a chegar onde quer chegar.

Todas as pessoas de sucesso que conheci partilhavam, em vários graus, um zelo pelo estabelecimento de objectivos. Atletas de sucesso, presidentes executivos, líderes carismáticos, vendedores com excelentes resultados, gestores bem-sucedidos, todos eles sabem o que querem da vida e vão atrás disso.

Como o meu pai costumava dizer, ninguém se torna astronauta por acaso.

A minha focalização na definição de objectivos começou cedo. Enquanto estudante em Yale, pensava que queria ser político, um futuro governador do Estado da Pensilvânia (eu era definido e ingénuo a esse ponto). Mas aprendi que quanto mais concreto fosse o meu objectivo, mais poderia agir no sentido de o concretizar. No meu segundo ano, tornei-me presidente da associação de ciência política de Yale, onde tantos antigos estudantes tinham feito a sua aprendizagem antes de seguirem carreiras na política. Quando quis juntar-me a uma república,

não me limitei a juntar-me à primeira organização que se mostrou disponível. Pesquisei qual era a república que tinha tido o maior número de políticos no activo como antigos membros. A *Sigma Chi* tinha uma grande tradição e uma lista de antigos membros que eram líderes notáveis. No entanto, a república não estava autorizada em Yale nesse tempo. Assim sendo, fundámos uma dependência da mesma.

A determinada altura, candidatei-me à Câmara Municipal de New Haven. Perdi mas, nesse processo, conheci todas as pessoas que queria, desde William F. Buckley e o governador do Estado da Pensilvânia, Dick Thornburg, até ao reitor da Universidade de Yale, Bart Giamatti. Visitei Bart regularmente até à sua morte; era praticamente um oráculo de conselhos e contactos para mim. Mesmo nessa altura, reconheci como algo tão simples como um objectivo claramente definido me distinguia de todos aqueles que simplesmente vagueavam pela escola à espera que as coisas acontecessem. Mais tarde, iria aplicar este conhecimento com muito mais vigor.

Na Deloitte & Touche, por exemplo, foi essa uma das vias pelas quais me diferenciei dos outros consultores licenciados. Sabia que precisava de uma focalização, de uma direcção onde pudesse descarregar as minhas energias. Um artigo de Michael Hammer que li na Escola de Ciências Empresariais deu-me essa focalização. Co-autor de *Reengineering the Corporation*, as ideias de Hammer estavam a cativar o mundo dos negócios e estavam perto de criar um novo segmento para os serviços de consultoria.

Ali residia a oportunidade de me tornar perito num ramo de conhecimento e investigação relativamente novo que estava a tornar-se rapidamente muito procurado. Li todos os *case studies* e estive presente em todas as conferências e palestras que pude. Onde quer que estivesse o Michael Hammer, lá estava eu. Com o decorrer do tempo, felizmente, começou a ver-me menos como um perseguidor e mais como um aluno e um amigo. O meu acesso a Michael Hammer e o meu crescente conhecimento na área ajudaram-me a intermediar uma relação mais forte entre a minha empresa e um dos pensadores mais influentes e respeitados do mundo dos negócios. A publicidade e os lucros sucederam-se na Deloitte, à medida que se tornava uma empresa proeminente do movimento da reengenharia. Com esse sucesso, a minha carreira, que antes se encontrava em terreno escorregadio, começou a definir-se.

Foram escritos inúmeros livros sobre a definição de objectivos ao longo das últimas décadas. Sim, realmente é *assim tão* importante. Ao longo dos anos, melhorei o meu próprio processo de definição de objectivos, resumindo-o a três passos. A chave é fazer da definição de objectivos um hábito. Se fizer isso, a definição de objectivos torna-se uma componente da sua vida. Se não o fizer, a definição de objectivos « murcha» e morre.

Primeiro Passo: encontre a sua paixão

A melhor definição que já ouvi para um «objectivo» veio de uma vendedora extraordinariamente bem-sucedida que conheci numa conferência e que me disse: «Um objectivo é um sonho com um prazo.» Esta definição maravilhosa ilustra um ponto muito importante. Antes de começar a escrever os seus objectivos, será melhor saber qual é o seu sonho. De outro modo, pode dar por si a ir ao encontro de um destino que nunca quis.

Estudos revelam que mais de 50 por cento dos americanos estão descontentes no trabalho. Muitos são bem-sucedidos, mas são-no a fazer algo de que não gostam. Não é difícil perceber como chegamos a uma situação destas. As pessoas ficam ansiosas com as decisões que têm de tomar sobre os seus empregos, as suas famílias, os seus negócios, os seus futuros. Aparentemente existem demasiadas escolhas. Acabamos por transferir a nossa focalização para talentos que não possuímos e para carreiras com as quais não nos identificamos. Muitos reagem e aceitam a primeira oportunidade que lhes aparece pela frente, sem nunca se questionarem sobre algumas perguntas muito importantes.

Já parou para pensar seriamente no que realmente gosta? No que é que é bom? O que é que pretende alcançar na vida? Quais os obstáculos que estão a impedi-lo? A maior parte não o faz. Aceita o que «deve» fazer, em vez de tomar algum tempo para descobrir o que *quer* fazer.

Todos temos os nossos amores, inseguranças, forças, fraquezas e capacidades únicas. E temos de tomar tudo isso em consideração quando estamos a descobrir qual é o ponto em que as nossas aptidões e desejos se conjugam. Esse ponto de intersecção é aquilo a que chamo a sua «chama azul» – onde a paixão e a aptidão se unem. Quando essa «chama azul» se acende dentro de alguém, transforma-se numa força poderosa que o leva onde deseja ir.

Penso na «chama azul» como a convergência da missão e da paixão que tem por base uma auto-avaliação realista das suas capacidades. Ajuda-o a determinar o objectivo da sua vida, desde tomar conta de pessoas idosas ou ser mãe, desde ser um grande engenheiro ou tornar-se um escritor ou um músico. Acredito que todos têm uma missão especial dentro de si, uma missão que tem a capacidade de inspirar.

Joseph Campbell, que criou a frase «siga a sua felicidade» no início do século XX, era um estudante da Universidade de Columbia. Ele decidiu que a sua «chama azul» seria o estudo da mitologia grega. Quando lhe foi dito que não existia essa área, ele concebeu o seu próprio plano.

Depois de se licenciar, mudou-se para uma pequena casa de madeira em Woodstock, Nova Iorque, onde não fez mais nada senão ler das nove da manhã

até às seis ou sete da noite durante cinco anos. Não existe propriamente um percurso profissional para os amantes de mitologia grega. Campbell saiu do «bosque» como um indivíduo altamente conhecedor, mas sem qualquer ideia do que queria fazer da sua vida. Mesmo assim, persistia em perseguir o seu amor pela mitologia.

Quem o conheceu naquela época ficava admirado com a sua sabedoria e paixão. Até que um dia foi convidado para dar uma palestra no Sarah Lawrence College. Uma palestra levou a outra, até que, finalmente, quando Campbell se deu conta, 28 anos mais tarde, era um famoso escritor e professor de mitologia, fazendo o que adorava, na mesma escola que lhe tinha dado a primeira oportunidade. «Se seguir a sua felicidade, entrará num caminho que sempre existiu e que sempre ali esteve à sua espera, e a vida que devia estar a viver é a vida que você está a viver.»

E como é que descobre a sua felicidade?

Campbell acreditava que, no fundo de qualquer pessoa, existe um conhecimento intuitivo daquilo que se quer da vida. Temos apenas de procurá-lo.

Eu concordo com Campbell. Estou convencido de que todas as boas decisões resultam de boa informação. Decidir qual a sua paixão, a sua felicidade, a sua «chama azul», não é um exercício diferente. Existem dois aspectos para obter boa informação. Uma parte vem de dentro de si; a outra parte vem daqueles que o rodeiam.

1. Olhe para dentro

Existem muitas formas de fazer uma auto-avaliação dos seus objectivos e sonhos. Alguns rezam, outros meditam ou lêem. Alguns fazem exercício. Outros procuram longos períodos de isolamento.

O importante, quando se faz um exame interior, é fazê-lo sem constrangimentos, sem dúvidas, medos e expectativas sobre o que «devia» estar a fazer. Tem de ser capaz de afastar os obstáculos do tempo, dinheiro e dever.

Quando estou com o estado de espírito certo, começo a criar uma lista de sonhos e objectivos. Alguns são absurdos; outros são demasiado pragmáticos. Não tento censurar ou corrigir a natureza da lista – incluo tudo. Ao lado dessa primeira lista, escrevo numa segunda coluna todas as coisas que me dão alegria e prazer: as conquistas, as pessoas, as coisas que me tocam. As pistas podem ser encontradas nos *hobbies* que mantém e nas revistas, filmes e livros de que gosta. Quais as actividades que o entusiasmam mais, em que nem dá pela passagem das horas?

Quando acabo, começo a ligar estas duas listas, à procura de pontos em que se tocam, aquela sensação de direcção ou objectivo. É um exercício simples,

mas os resultados podem ser bastante ilucidativos.

2. Olhe à volta

A seguir, pergunte aos que o conhecem melhor quais consideram ser os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Pergunte-lhes o que admiram em si e em que áreas pode necessitar de ajuda.

Depressa se aperceberá de que a informação que está a obter da sua própria análise e as opiniões que recebe dos outros irão levá-lo a algumas conclusões precisas sobre qual deve ser a sua missão ou direcção. Alguns dos presidentes executivos e empresários mais reconhecidos no mundo dos negócios são fortes apoiantes desta noção de «chama azul» – apesar de provavelmente não lhe darem esse nome.

James Champy, aclamado consultor e co-autor de *Reen gineering the Corporation*, defende que o sucesso tem que ver, antes de mais, com os nossos sonhos. No seu livro *The Arc of Ambition*, Champy descobriu que as capacidades de líderes de sucesso como Ted Turner, Michael Dell e Jack Welch são menos importantes do que o facto de cada um deles partilhar uma missão claramente definida que o inspira em tudo o que faz.

Quando Champy perguntou a Michael Dell onde fora buscar a ambição de construir a Dell Computers, este presidente executivo começou a falar de ciclos empresariais e tecnologia. Depois parou. «Sabe de onde é que penso que o sonho terá vindo?», disse-me. Contou que, quando conduzia em direcção à faculdade, pelos subúrbios de Houston, namorava os edifícios de escritórios com os seus mastros de bandeira. Dell queria um mastro de bandeira. Queria esse tipo de visibilidade. Para ele, isso era um símbolo de sucesso e motivou-o a visionar a sua própria empresa, antes de chegar à idade de estar legalmente autorizado a beber. Hoje, tem três mastros de bandeira. Conversei várias vezes com Michael sobre a sua estratégia na Dell e é espantoso como este sonho é transmitido sempre de forma muito clara.

As ambições humanas são como as carpas japonesas; o seu crescimento é proporcional ao tamanho do seu habitat. Os nossos feitos crescem de acordo com a dimensão dos nossos sonhos e se estamos cientes da nossa missão.

Acredito que conceber objectivos, actualizá-los e monitorizar o nosso progresso em relação ao seu alcance é menos importante do que o processo emocional de decidir o que se quer fazer.

Significa isto que um sonhador inveterado podia ter gerido a General Electric tão bem como o *Neutron Jack*[*]? Claro que não. A transformação de um sonho em realidade exige trabalho árduo e disciplina.

« Welch poderá ficar ressentido por eu dizer, "Jack, tu és um sonhador"», afirma Champy. « Mas a verdade é que é um sonhador disciplinado. Tem a capacidade e a sensibilidade que lhe permitem entrar em várias indústrias e localizar as oportunidades.»

Os sonhadores disciplinados têm todos algo em comum: uma missão. Essa missão é normalmente arriscada, fora do comum e, muito provavelmente, bastante difícil de levar a cabo. Contudo, é possível. O tipo de disciplina que transforma um sonho numa missão, e uma missão em realidade, resume-se a um processo de definição de objectivos.

Segundo Passo: anote os objectivos

Transformar uma missão em realidade não « acontece por acaso.» É algo que se constrói como qualquer obra de arte ou comércio. Primeiro, tem de ser imaginada. Depois, é necessário reunir as competências, ferramentas e os materiais necessários. Leva tempo. Exige reflexão, determinação, persistência e fé.

A ferramenta que utilizo é aquilo a que chamo o Plano de Acção de *Networking*. O plano está dividido em três partes distintas: a primeira parte é dedicada ao desenvolvimento dos objectivos que irão ajudá-lo a levar a cabo a sua missão. A segunda parte destina-se a associar esses objectivos às pessoas, lugares e coisas que irão ajudá-lo a realizar a sua tarefa. A terceira parte ajuda-o a definir a melhor forma de contactar com as pessoas que irão ajudá-lo a atingir os seus objectivos. Isto significa escolher um meio para se ligar, mas, mais importante ainda, significa encontrar uma maneira de liderar com generosidade.

Trata-se de um simples plano de trabalho, mas tem sido muito útil, para mim, para os meus colaboradores do departamento de vendas e para muitos dos meus amigos.

Na primeira secção, destaco o que gostaria de conquistar no prazo de três anos. Depois começo por trabalhar com objectivos estipulados para um ano e três meses, para desenvolver objectivos de curto e médio prazo que irão ajudar-me a cumprir a minha missão. Durante cada período de tempo, crio um objectivo « A» e um objectivo « B» que irão contribuir significativamente para onde pretendo estar no prazo de três anos.

Jamie, uma amiga próxima, exemplifica bem como isto funciona. A Jamie estava a lutar para encontrar um rumo na sua vida. Tinha-se doutorado em História pela Universidade de Harvard, pensando tornar-se professora catedrática. Contudo, achou a *academia* demasiado sufocante. Tentou economia, mas achou que o mundo dos negócios não lhe dava as recompensas de que precisava. Então passou alguns meses em Manhattan a pensar no rumo da sua

vida, até que percebeu que o que queria realmente fazer era ensinar crianças.

Pedi à Jamie para experimentar o meu Plano de Acção de *Networking*. No início, mostrou-se céptica. « Isso até pode ser bom para quem tem MBA's, mas não sei se resulta para mim» , insistiu. No entanto, concordou em tentar.

Assim, começou por preencher o plano de trabalho. O seu objectivo « A» para os três anos seguintes era ser professora. O seu objectivo « B» era ser professora num local respeitável, onde ela desejava morar. Depois preencheu os campos dos objectivos « A» e « B» de curto prazo. No período de 90 dias, queria estar no bom caminho para se tornar uma professora certificada do ensino secundário, inscrevendo-se num programa que ajudasse os profissionais a fazerem a transição para a área da educação. No prazo de um ano queria estar a ensinar a tempo inteiro; fez uma lista de algumas das melhores escolas secundárias de Manhattan onde gostaria de trabalhar.

Na segunda parte do plano, repartida em incrementos temporais semelhantes, tinha de anotar os nomes de uma ou duas pessoas para cada objectivo « A» e « B» e que considerava que poderiam ajudá-la a ficar mais perto de transformar o seu objectivo numa realidade.

Jamie fez as pesquisas necessárias e encontrou o contacto para um programa que colocava na área do ensino os profissionais que se encontravam a meio da sua carreira. Descobriu, também, os nomes das pessoas que se encontravam em cada uma das melhores escolas secundárias que constavam da sua lista e que eram responsáveis pela contratação. Por último, encontrou o número de telefone de uma organização que ministrava cursos de ensino certificados.

Em duas semanas, a Jamie estava no caminho que desejava. Começou a ver a relação de simbiose existente entre a definição de objectivos e o contacto com quem o podia ajudar a alcançar esses objectivos. Quanto mais conquistava, maior se tornava a sua *network* na área do ensino. Quanto maior se tornava a sua *network* na área do ensino, mais perto estava de alcançar os seus objectivos em três anos.

Jamie é hoje professora efectiva de História numa das melhores escolas secundárias do país, em Beverly Hills, na Califórnia. E adora o seu trabalho.

Por fim, a terceira fase ajuda-o a avaliar quais das estratégias que vou mostrar-lhe nos capítulos seguintes serão as melhores.

Para alguns, será preciso telefonar a quem não conhece (analisaremos este tipo de telefonemas mais tarde). Relativamente a outros, conseguirá contactá-los através de amigos de amigos; contudo, outros será melhor conhecê-los num jantar ou numa conferência. Ensinar-lhe-ei a utilizar todos estes métodos e muitos mais.

No entanto, a parte mais importante desta terceira fase é encontrar uma

forma de ser generoso para com todas as pessoas que contacta, um tópico que abordaremos de forma mais profunda em capítulos posteriores deste livro.

Este processo pode ser utilizado por quase todos, seja qual for a sua carreira. Depois de preencher o plano de trabalho, terá uma missão. Terá o nome de uma pessoa de carne e osso que poderá ajudá-lo a dar o próximo passo para o sucesso dessa missão. E terá uma, ou talvez várias maneiras de entrar em contacto com essa pessoa.

O objectivo deste exercício é demonstrar que existe um *processo*, um sistema se preferir, envolvido na construção de uma *network*. Não é mágico; não está reservado a alguns eleitos que nasceram com o dom inerente de serem sociáveis. Relacionar-se com os outros apenas implica que tenha um plano pré-estabelecido e que o concretize, independentemente de querer ser professor de História do 9.º ano ou abrir o seu próprio negócio.

Além do mais, pode aplicar o seu plano de trabalho a todos os aspectos da sua vida: para expandir a sua *network* de amigos, melhorar a sua formação académica, encontrar um companheiro para a vida inteira ou procurar orientação espiritual.

Assim que tenha o seu plano, coloque-o num lugar (ou lugares) onde o veja regularmente. Partilhe os seus objectivos com outros. Este é um aspecto muito poderoso e talvez o mais compensador de possuir objectivos claros – existem oportunidades escondidas, à espera de serem descobertas, em todas as pessoas. Basta dizer-lhes o que pretende.

Preencha esse plano agora, antes de prosseguir para o próximo capítulo. Gosto de ter algumas variações desse plano no meu *Palm*[*] para me lembrar regularmente dos meus objectivos e de quem é que preciso de contactar. Há alguns anos, separei uma pequena versão desse plano e mantive-a na minha carteira.

Mas lembre-se de que os seus objectivos *têm de ser escritos*. Tenha a convicção de escrever as suas intenções no papel. Um desejo não escrito é apenas um sonho. Escrito, é um compromisso, um objectivo. Estes são alguns dos critérios a ter em consideração quando preencher o seu Plano de Acção de *Networking*, ou PAN:

- Os seus objectivos têm de ser específicos. Objectivos vagos, abrangentes, são demasiado amplos para se poder agir. Têm de ser concretos e detalhados. Saiba que passos irá dar para alcançar o seu objectivo, a data em que tem de o conquistar e a medida que usará para avaliar se o atingiu ou não. Digo aos meus vendedores que definir um objectivo como: « vou fazer o meu melhor trimestre de sempre» não é suficiente. Irão ganhar 100 mil dólares ou 500 mil dólares?

• Os seus objectivos têm de ser credíveis. Se não *acredita* que pode alcançá-los, não os alcançará. Se o seu objectivo é aumentar os rendimentos da sua empresa para cinco milhões de dólares num ano, e só obtiver rendimentos de um milhão de dólares, está a preparar-se para fracassar. Em vez disso, estabeleça o seu objectivo em meio milhão de dólares para esse ano – e ultrapasse-o.

• Os seus objectivos devem ser desafiadores e exigentes. Saia da sua zona de conforto; estabeleça objectivos que impliquem risco e incerteza. Quando atingir o seu objectivo, estabeleça outro. Um dos melhores vendedores que conheci foi um conhecido do meu pai, chamado Lyle, e que era vendedor ambulante de livros. Estabelecia objectivos de vendas anuais para si mesmo, escrevia-os e colocava-os onde podia: na sua carteira, no seu frigorífico, na sua secretária. Inevitavelmente, atingia o seu objectivo antes do prazo. Então, simplesmente escrevia outro. Nunca estava satisfeito. «O que importa é estabelecer objectivos», dizia Lyle, «e não atingir o objectivo.» É capaz de ter sido o único vendedor ambulante de livros na Pensilvânia – ou em qualquer outro lugar, na verdade – que morreu rico.

A seguir, *ACTUE*! Chama-se Plano de *Acção* de *Networking* por alguma razão. Para se preparar para fazer uma maratona, tem de sair e correr todos os dias. Com um plano a postos, cabe-lhe a si começar a fazer contactos. Todos os dias!

Terceiro Passo: crie um «Painel pessoal de conselheiros»

Os objectivos, como qualquer outra coisa sobre a qual escrevo neste livro, não se atingem sozinhos. Com um plano a postos, vai precisar de reforços para se manter focalizado. Como em qualquer negócio, até os planos mais bem concebidos beneficiam de avaliação exterior.

Ajuda ter um conselheiro esclarecido – ou dois ou três – que dê apoio e uma supervisão perspicaz, que o responsabilizará. Eu chamo a este grupo o meu «Painel pessoal de conselheiros». Podem ser familiares; talvez alguém que já tenha sido seu mentor; até um ou dois velhos amigos.

O meu painel veio em meu socorro numa altura crítica da minha carreira, depois de ter deixado a Starwood Hotels & Resorts, a empresa que detém marcas como o W Hotel e o Westin. Estava à deriva. Pela primeira vez na minha vida, não podia reivindicar um título ou um emprego. Tinha de reavaliar a minha missão.

Passei da Deloitte para a Starwood, e aceitei assim uma oferta irresistível: ser

o mais jovem director de *marketing* de uma empresa que constasse da lista da *Fortune 500* (um objectivo que tinha estabelecido para mim três anos antes) e reinventar a forma como uma indústria via o *marketing*.

Contudo, o meu novo emprego não correu exactamente como planeado.

Juergen Bartels, o presidente da Starwood que me recrutou, prometeu ser meu mentor e abrir-me caminho para me tornar um futuro líder da empresa. Os meus objectivos para a empresa eram ambiciosos e exigiam que transformasse a forma de pensar de toda a empresa.

Até àquela altura, o *marketing* na indústria hoteleira era uma questão regional, deixada muitas vezes aos hotéis individuais.

Mas o custo dessa organização era a falta de consistência da marca ao nível do grupo. O nosso plano era consolidar as nossas actividades de *marketing* sob um único tecto, com uma visão global. Em vez de permitir que cada uma das regiões do mundo onde operávamos estabelecesse a sua própria estratégia individual de *marketing*, queria centralizar as nossas operações de *marketing* de modo a clarificar a nossa mensagem e criar um impacto maior no mercado, com uma marca coerente. Afinal de contas, os nossos principais clientes – os viajantes em negócios – eram cada vez mais globais e esperavam consistência.

No entanto, pouco tempo depois de eu ter sido contratado, Juergen Bartels abandonou a empresa. As empresas, como qualquer sistema burocrático, têm tendência para resistir à mudança, especialmente quando a mudança não tem o apoio da administração. Tornou-se claro, depois de um ano no meu emprego, que com o novo presidente não iria conseguir reunir o tipo de apoio de que precisava dentro da empresa para uma reorganização tão radical. O novo presidente tornou muito claro que não iríamos avançar com o nosso plano de reorganização do departamento de *marketing*. A mensagem era clara para o plano e para mim pessoalmente. Sem o aval de que precisava para tomar as decisões arrojadas que considerava que, em última instância, trariam sucesso à empresa e uma posição pessoal mais elevada, sabia que não ia ser capaz de atingir os meus objectivos.

Estava chocado. Saí do trabalho mais cedo naquele dia e corri quilómetro após quilómetro através dos magníficos caminhos do Central Park de Nova Iorque. O exercício sempre foi um refúgio para conseguir pensar melhor. Contudo, depois de 16 quilómetros, ainda estava em choque. Na manhã seguinte, quando entrei no escritório, sabia que o meu futuro seria num outro lugar. Todos os luxos da vida de um alto executivo – o gabinete grande e confortável, o mobiliário em mogno, o jacto da empresa, o título elegante na porta – não me dizia nada se não conseguisse implementar as ideias que tornavam o trabalho divertido, criativo e empolgante. Demiti-me oficialmente pouco depois e, se não o tivesse feito, sei que, de qualquer modo, não teria ficado na empresa muito

tempo.

Chegara a altura de estabelecer um novo objectivo. Deveria procurar outro cargo de director de *marketing*, provando as minhas capacidades para construir maiores e melhores marcas, lutando por mais rendimentos (e lucros) e ajudando uma empresa a transformar-se num ícone das marcas? Ou devia ambicionar ir mais longe? O meu grande objectivo era tornar-me presidente executivo. No entanto, tal raramente acontece a quem trabalha em *marketing*. Tinha passado a maior parte da minha carreira a convencer a administração de que o *marketing* pode e deve influenciar directamente todas as actividades operacionais, mas eu não era responsável por todas elas.

Para definir uma marca, a melhor função de *marketing* era ser o presidente executivo. Se me decidisse pela última opção, que mais precisaria de aprender para me tornar um presidente executivo? Quais eram as minhas hipóteses de conseguir tal emprego? Quais os sacrifícios e riscos envolvidos?

Nessa altura, estas questões não eram claras para mim. No rescaldo do meu desnorteio, depois de anos a trabalhar sem parar, senti-me perdido. Precisava de descobrir de novo o que queria ser. Para além disso estava com medo. Pela primeira vez em anos, não tinha nenhuma empresa à qual associar o meu nome. Abominava a ideia de conhecer pessoas novas sem ter uma explicação sobre o que fazia.

Nos meses seguintes, tive centenas de conversas com pessoas em quem confio. Fiz um retiro para fazer meditação Vipassana[*], período em que me sentei durante dez horas todos os dias, durante dez dias – em silêncio. Para alguém como eu, que não conseguia ficar calado, foi uma tortura. Ponderei se podia desperdiçar todo o meu tempo a pensar. Ponderei se devia regressar à Pensilvânia e encontrar um cantinho mais pequeno para habitar.

Durante esse período escrevi uma declaração de missão com 12 páginas, e fiz perguntas como: Quais os meus pontos fortes? Quais os meus pontos fracos? Quais as várias oportunidades na indústria que estão acessíveis? Fiz uma lista dos investidores que queria conhecer, dos presidentes executivos que conhecia, dos líderes a quem podia pedir conselhos e das empresas que admirava. Deixei todas as minhas opções em aberto: professor, pastor, político, presidente executivo. Para cada nova opção, preenchi um Plano de Acção de *Networking*.

Quando tudo estava delineado, entrei em contacto com o meu «Painel pessoal de conselheiros». Não possuía as qualificações necessárias para ser nomeado presidente executivo de uma grande empresa. No entanto, quando me «escutava», sabia que era exactamente isso que queria ser.

Encontrei-me com Tad Smith, executivo do sector editorial e um dos meus melhores amigos e conselheiros, que me disse que tinha de pôr de lado a ideia do

prestígio de trabalhar para uma empresa listada na *Fortune 500*. Se queria ser um presidente executivo, tinha de encontrar uma empresa com a qual pudesse crescer.

Era justamente o conselho que precisava de ouvir. Tinha estado demasiado concentrado nas grandes empresas. Apesar do estoiro da bolha das *dot-com* ter tornado o mundo digital muito menos apetecível, ainda havia algumas boas empresas que precisavam do « fundamental do mundo dos negócios.» Sabia que era aí que precisava de procurar e comecei a aperfeiçoar o meu plano de acção.

Desse dia em diante, muitos dos telefonemas que fiz, e das reuniões e conferências em que participei, destinavam-se a encontrar a pequena empresa certa, na qual me sentiria em casa. Três meses depois tinha recebido cinco ofertas de emprego.

Uma das pessoas que contactei foi Sandy Climan, um famoso empresário da indústria de Hollywood, que em tempos tinha sido o braço direito de Michael Ovitz na Creative Artists Agency e que depois geriu uma empresa de capital de risco sediada em Los Angeles, a Entertainment Media Ventures. Tinha conhecido Sandy quando estive na Deloitte, na altura em que andava a explorar os caminhos no mundo do entretenimento. Sandy apresentou-me aos responsáveis da YaYa, uma das empresas que faziam parte da sua carteira de investimentos.

A YaYa era uma empresa de *marketing* pioneira na criação de jogos *online* como veículos de publicidade. Tinha um bom conceito de base e colaboradores, e a força de sócios fundadores e colaboradores empenhados e comprometidos. Precisava de uma visão mais alargada para chamar a atenção do mercado, alguma publicidade para o seu então desconhecido produto, e alguém que usasse tudo isso para vender, vender, vender.

Em Novembro de 2000, quando o conselho de administração da YaYa me ofereceu o cargo de presidente executivo, sabia que era o lugar certo. A empresa situava-se em Los Angeles e oferecia o tipo de rumo atípico para o mundo do entretenimento que tinha procurado e a oportunidade de conduzir a minha experiência de profissional do *marketing* até ao nível de presidente executivo.

Se a Virginia consegue, você também consegue

Há uns meses atrás, um amigo meu falou-me de uma mulher chamada Virginia Feigles, que vivia não muito longe do lugar onde cresci. Ele tinha sido inspirado pela sua história de sucesso. Ao ouvir a história, senti o mesmo.

Aos 44 anos, Feigles decidiu que não queria continuar a ser cabeleireira; queria ser engenheira. Desde o início, houve quem se opusesse, pessoas que insistiam que não era possível. O negativismo dessas pessoas apenas pôs « mais achas na sua fogueira.»

« Perdi muitos amigos durante todo este processo» , afirma Feigles. « As pessoas ficam com inveja quando decidimos fazer aquilo que ninguém pensa que faríamos ou que conseguiríamos fazer. Só temos de seguir em frente.»

A sua aventura lê-se como um guia de gestão de carreira Cliffs Notes*, em que uma missão arrojada e o empenho em estabelecer contacto com outros se conjugam para criar oportunidades outrora fora do alcance de alguém com o ensino secundário. Também transmite uma dose dura de realidade: mudar é difícil. Pode perder amigos, deparar-se com obstáculos aparentemente intransponíveis e enfrentar a barreira mais problemática de todas – a sua própria dúvida interior.

Feigles sempre tinha planeado ir para a universidade. Criada por uma mãe solteira na pequena cidade de Milton, na Pensilvânia, as oportunidades tinham sido escassas. Aos 17 anos estava casada e um ano depois estava grávida. Trabalhara a tempo inteiro como cabeleireira no salão do marido e criou o seu único filho. Entretanto tinham-se passado 20 anos. Com o seu segundo divórcio, Feigles repensou a sua vida. Depois de reflectir compreendeu que o crescimento só vinha com a mudança, e esta só surgiria com novos objectivos.

Estava a trabalhar em *part-time* como secretária na câmara do comércio quando se apercebeu de que a vida tinha mais para oferecer. « Só pensei: Isto é estúpido. Porque é que estou no extremo errado? Nem toda a gente que tem um doutoramento em física é um Albert Einstein.»

Apesar de ser verdade que nem todos os engenheiros são génios, todos eles sabem álgebra – algo que Feigles não podia dominar. Assim, encontrou coragem e aprendeu a disciplina no espaço de poucos meses.

Depois de um Verão passado na universidade comunitária decidiu candidatar-se a uma das melhores faculdades de engenharia na Universidade Bucknell.

A reitora, Trudy Cunningham, não facilitou a situação. « Quando ela chegou, disse-lhe que a vida estava prestes a tornar-se difícil. Era uma pessoa adulta com uma vida, um apartamento, um carro, e estava a competir com jovens que viviam em repúblicas e que tinham quem lhes cozinhasse as refeições.»

Afortunadamente, Feigles tinha sido sempre uma ávida fomentadora de novas relações de amizade. Era membro de uma série de organizações comunitárias, prestando serviços nas administrações do YMCA, da Milton Chamber of Commerce e do Parks and Recreation Committee. Também tinha tido períodos em que prestara serviços para o Garden Club e para a Milton Business Association. Tinha amigos e conselheiros que a apoiavam em todas as áreas.

Para os outros estudantes, o fim das aulas significava festas da cerveja e jogos de futebol. Para ela, significava uma noite de trabalho no salão seguida de duras sessões de estudo. Feigles não se lembra de um dia em que não tenha pensado em desistir.

Lembra-se de regressar do seu primeiro exame de física. Chumbou. « Uma outra estudante pensou que era o fim do mundo. Disse-lhe para não se preocupar, eu não ia suicidar-me» , recorda com um conhecimento sarcástico reservado para quem passou por isso. Acabou por ter um C[*] naquela cadeira.

Muitas noites em branco e vários Cs depois, Feigles encontrava-se entre os 137 outros engenheiros na classe de licenciados de 1999. Ninguém estava mais admirado do que a própria licenciada: « Só pensava: o que foi que eu fiz?» E depois repetia para mim mesma: « Consegui. Consegui mesmo!»

Com os seus objectivos realizados, a sua *network* crescera – não só em termos de amizades como também de novos contactos de negócios. Hoje está casada de novo – com o seu antigo chefe da câmara do comércio – e ocupada com uma carreira em crescimento no Departamento dos Transportes do Estado. Recentemente tornou-se presidente da Comissão de Planeamento, onde outrora tomava notas como secretária.

Atingir os seus objectivos pode ser difícil. Mas se tem objectivos para começar, um plano exequível para os atingir e um elenco de amigos de

confiança para o ajudar, pode fazer tudo – até formar-se em engenheira depois dos 40 anos.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Bill Clinton

Saiba qual é a sua missão na vida.

Em 1968, quando William Jefferson Clinton era um bolseiro Rhodes* na Universidade de Oxford, conheceu um estudante de mestrado chamado Jeffrey Stamps numa festa. Clinton puxou imediatamente de uma agenda de endereços preta. «O que é que está a fazer aqui em Oxford, Jeff?» perguntou.

«Estou em Pembroke com uma bolsa da Fulbright» *, respondeu Jeff. Clinton escreveu «Pembroke» na sua agenda e depois fez algumas perguntas sobre a faculdade que Stamps frequentava e sobre o seu curso. «Bill, porque estás a escrever isto?», perguntou Stamps.

«Vou seguir a carreira política e tenho planos para me candidatar a governador do Arcansas, por isso mantenho um registo de todas as pessoas que conheço», respondeu Clinton.

Aquela história, narrada por Stamps, é um exemplo típico da abordagem directa de Bill Clinton no seu contacto com os outros e do seu envolvimento na sua missão. Já nessa altura, ele sabia que queria concorrer a um cargo público e o seu sentido de objectivo encorajava os seus esforços com paixão e sinceridade. De facto, como licenciado da universidade de Georgetown, o 42.º presidente transformou o exercício de arquivar, por cartões, os nomes e informações importantes de todas as pessoas que tinha conhecido durante o dia, num hábito nocturno.

Ao longo da sua carreira, as aspirações políticas de Clinton e a sua capacidade de comunicar com os outros andaram lado a lado. Em 1984, quando era governador do Arcansas, participou, pela primeira vez, num

evento nacional de *networking* e liderança de opinião chamado *Renaissance Weekend* em Hilton Head, na Califórnia do Sul. Clinton assegurou o seu convite através do seu amigo Richard Riley, que era então o governador da Califórnia do Sul. Participar no *Renaissance Weekend* foi como uma visita a uma loja de brinquedos para um homem como Clinton, que não perdia tempo para conhecer outras pessoas e fazer amigos. Esta é a descrição do comportamento de Clinton nesse evento, feita num artigo de Dezembro de 1992 do *Washington Post*:

«Muitos convidados, quando recordam a presença de Clinton, relembram imagens, mais do que palavras: de como deambulava de debate para debate e tomava um lugar na coxia da sala, inclinando-se ocasionalmente contra a parede; como parecia conhecer todos, não apenas pelos cartões com os nomes, mas lembrando-se do que faziam e quais os seus interesses. "Ele abraça-nos", disse Max Heller, antigo presidente da Câmara de Greenville. "Ele abraça-nos não apenas fisicamente, mas com toda uma atitude."»

Ao que Heller se refere é à capacidade única de Clinton de criar uma intimidade quase instantânea com quem quer que esteja a falar. Clinton não se limita a lembrar-se dos seus dados pessoais; ele utiliza essa informação como uma forma de criar uma ligação consigo.

De Clinton, duas lições são claras: em primeiro lugar, quanto mais específico for sobre onde quer chegar na vida, mais fácil se torna desenvolver uma estratégia de *networking* para lá chegar. Em segundo lugar, deve ter sensibilidade para estabelecer ligações verdadeiras na sua interacção com os outros. Quase todos nós alimentamos a expectativa de que, quem quer que seja que se torne rico e poderoso, pode ser perdoado pelo comportamento arrogante. Clinton mostra como se pode ser encantador e popular, e continuar a sê-lo, quando trata quem conhece com sinceridade.

-

* Nos primeiros anos à frente da GE, Jack Welch demitiu em massa, fechou unidades de negócio e ficou conhecido como Neutron Jack, numa referência ao poder destruidor da bomba de neutrões (*N. T.*).

* Computador de bolso (*N. T.*).

* É umas das técnicas mais antigas de meditação na Índia e significa ver as coisas como elas são na realidade (N. *T.*).

* *Cliffs Notes* é um conjunto de guias para estudantes (*N. T.*).

* Equivalente ao « Suficiente» , em Portugal (*N. T*).

* As bolsas de estudo Rhodes são atribuídas desde 1902 pelo *Trust Rhodes*, sediado em Oxford, com base nas qualidades académicas, bem como nas qualidades de carácter. Facultam ao candidato bem-sucedido dois anos de estudos na Universidade de Oxford, em Inglaterra, extensíveis a um terceiro ano (*N. T.*).

* O Programa Fulbright é um programa de bolsas de estudo patrocinadas pelo Gabinete de Assuntos Educativos e Culturais do Departamento de Estado dos Estados Unidos (*N. T.*).

CAPÍTULO 4

Construa-a antes de necessitar dela

Construa uma pequena comunidade com aqueles que ama e o amam.

Mitch Albom

Esqueça a imagem do indivíduo desesperado e desarranjado, que tenta agarrar todos os cartões de visita que pode enquanto se mistura febrilmente na multidão nas convenções de negócios e em eventos para quem procura emprego. O grande mito do *networking* reside no facto de começar a contactar os outros apenas quando precisa de algo como um emprego. Na realidade, quem tem círculos de contactos mais alargados, de mentores e de amigos, sabe que deve manter essas relações muito antes de necessitar do que quer que seja.

George, por exemplo, é um indivíduo esperto, na casa dos 20 anos, que me foi apresentado através de um amigo comum. George trabalhava como relações públicas (RP) em Nova Iorque e tinha o sonho de montar o seu próprio negócio na área de RP. Um dia convidou-me para almoçar para me pedir conselhos e encorajamento.

Dez minutos depois de nos sentarmos, percebi que estava no «caminho errado».

«Começaste a contactar potenciais clientes?», perguntei-lhe.

«Não», disse-me ele. «Estou a levar isto passo a passo. O meu plano é subir na hierarquia da minha actual empresa até ter os fundos necessários para sair. Nessa altura, formarei a empresa, procurarei um escritório e começarei a conquistar os primeiros clientes. Não quero começar a encontrar-me com potenciais clientes enquanto não puder apresentar-me como um RP credível, com a minha própria empresa.»

«Estás a ver a coisa ao contrário», disse-lhe eu. «Estás a preparar-te para o falhanço.»

O meu conselho foi que começasse a procurar futuros clientes naquele mesmo dia. Já tinha pensado em que tipo de indústria queria especializar-se? Sabia quais eram os locais frequentados por quem interessava conhecer dessa indústria? Uma vez respondidas essas questões, o passo seguinte seria frequentar estes novos círculos de pessoas.

« O mais importante é travar conhecimento com essas pessoas na qualidade de amigos, não como potenciais clientes» , disse-lhe. « Mesmo assim estás certo numa coisa: por mais simpático que possas ser, se com quem te relacionas são bons naquilo que fazem, não te contratarão sem mais nem menos como relações públicas. É por isso que deves oferecer os teus serviços gratuitamente – pelo menos de início. Por exemplo, talvez possas fazer voluntariado numa organização sem fins lucrativos onde estão envolvidos, ou ajudar a publicitar uma angariação de fundos para a escola que os seus filhos frequentam» .

« Mas o meu chefe não ficará zangado por despender essa energia noutros assuntos que não o meu trabalho?» , perguntou George.

« Fazer um bom trabalho para o teu actual chefe vem em primeiro lugar» , disse-lhe. « Compete-te organizar o tempo por forma a realizares as tuas actividades extra-laborais. Concentra-te numa área onde o teu chefe não forneça serviços. Lembra-te, se não tiveres feito o necessário trabalho de casa para o dia em que vais abrir o teu negócio, estarás rapidamente de volta ao teu antigo emprego.»

« Então devo trabalhar para estas pessoas *gratuitamente*?»

« É imprescindível que o faças» , respondi-lhe. « Ainda não provaste nada a ninguém e aparecer do nada é dificil. Acabarás por ter um círculo crescente de pessoas que conhecem o teu trabalho e acreditam em ti. É este o tipo de ligação que tens de criar se pretendes começar um negócio ou se pretendes mudar de emprego ou carreira.»

« A dada altura, enquanto ainda trabalhares para o teu actual chefe, tenta fazer com que um dos teus contactos se transforme num cliente real que pague pelos teus serviços. Assim que tenhas um cliente estabelecido, que dê referências tuas e fomente alguma publicidade, estarás a meio caminho. Então, e só então, será a altura de te voltares para o teu chefe e pedires para trabalhar apenas a meio tempo ou, melhor ainda, fazer dele o teu segundo grande cliente. Se saíres nessa altura, terás ganho vantagem na tua aposta. Terás um grupo de pessoas que te ajudará a transitar para uma nova carreira.»

A última meia hora do nosso almoço foi passada a pensar em quem já conhecia e que podiam ajudá-lo a começar. Ofereci-lhe um ou dois nomes da minha *network* e a confiança de George começou a desenvolver-se. Acredito que agora, quando contactar outras pessoas, a sua interacção não estará ensombrada pelo desespero. Ele procurará formas de ajudar os outros e todos poderemos beneficiar um pouco disso.

As ideias subjacentes a começar um negócio não são tão diferentes das que o tornam a si um « bem valioso» dentro da sua empresa, sem mencionar que trazem segurança à sua posição. Eu sei que é dificil acreditar, atendendo ao

ambiente que se vive hoje nas empresas. Embora o desemprego tenha vindo a baixar desde o seu último pico, em 2010, ainda é difícil arranjar emprego, especialmente se se for muito jovem ou se já se tiver chegado a uma certa idade. Os novos recém-licenciados descobriram que muitos postos de trabalho tendem a ser substituídos por estágios mal pagos ou simplesmente não renumerados. Uma tempestade de despedimentos convenceu quem procura trabalho de que é preciso fazer mais do que procurar anúncios de oferta de emprego ou enviar currículos.

Muitas vezes damos por nós a realizar eficientemente tarefas ineficazes, focalizando-nos apenas no trabalho que nos garante levar o dia-a-dia. A ideia não é encontrar um novo ambiente amanhã – seja um novo emprego ou uma nova economia –, mas estar constantemente a criar o ambiente e a comunidade que quer para si próprio, aconteça o que acontecer.

No entanto, a criação de uma comunidade não é uma solução a curto prazo ou uma actividade irrepetível para ser usada apenas quando necessário. A dinâmica da criação de uma relação é necessariamente ascendente. Só se consegue ganhar verdadeiramente a confiança e o empenho de alguém aos poucos, ao longo do tempo.

Neste momento, existem mil e uma formas de construir o tipo de comunidade que pode ajudar a impulsionar a sua carreira. Você pode: (1) criar um projecto com a aprovação da empresa, que o leve a desenvolver novas competências e a travar novos conhecimentos dentro da empresa onde trabalha; (2) assumir cargos de liderança nos seus *hobbies* e em organizações externas que lhe suscitem interesse; (3) juntar-se a um clube local de antigos estudantes e passar algum tempo com quem desempenha funções que gostaria de assumir algum dia; (4) frequentar aulas numa universidade comunitária sobre algo que se relacione com o seu emprego actual ou com o que pretende fazer a nível profissional no futuro.

Todas estas sugestões irão ajudá-lo a conhecer novas pessoas e a lei das probabilidades assegura que quantas mais conhecer, mais oportunidades lhe surgirão e mais ajudas obterá em transições importantes na sua carreira.

No meu primeiro ano na escola de ciências empresariais, comecei a prestar serviços de consultoria com o meu amigo Tad Smith, que é agora o presidente da divisão de *media* na grande editora de revistas Reed Business Information. A ideia não era criar uma empresa de consultoria sustentável para dirigirmos depois das aulas. Em vez disso, queríamos oferecer os nossos conhecimentos e ética de trabalho a pequenas empresas, a preços reduzidos. Em troca, aprenderíamos sobre novas indústrias, ganharíamos competências no mundo real e obteríamos uma lista de referências e contactos para quando nos formássemos, ao mesmo tempo que ganhávamos algum dinheiro.

Então e o mundo em que vive agora? Está a rentabilizar os conhecimentos que já tem? Imagine por um momento que toda a sua família, amigos e parceiros de negócios são parte de um jardim. Dê uma volta por esse jardim de relações. O que vê?

Se for como a maioria das pessoas, vê uma pequeníssima parcela de relva aparada que representa os suspeitos do costume de uma vulgar agenda de contactos. Consistirá nos seus amigos mais próximos, colegas e parceiros de negócios: as pessoas mais óbvias.

Contudo, a sua verdadeira *network* é uma espessa selva com uma infinita variedade de recantos e cavidades escondidos e que estão a ser negligenciados.

O seu potencial de criação de relações, neste momento, é muito mais vasto do que pensa. À sua volta existem oportunidades de ouro para desenvolver relações com quem conhece, que conhece pessoas que ainda não conhece, que por sua vez conhecem ainda mais pessoas.

Existem muitas coisas ao seu alcance para desenvolver o poder da sua *network*. Investigou quais são os amigos e contactos dos seus pais? E dos seus irmãos? Dos seus amigos da faculdade ou do liceu? Então e da sua paróquia, sala de *bowling* ou ginásio? E do seu médico, advogado, mediador imobiliário ou corretor?

Nos negócios, dizemos muitas vezes que os nossos melhores clientes são os que temos. Por outras palavras, as suas vendas mais bem-sucedidas provêm de vendas realizadas anteriormente. Os mais elevados rendimentos não surgem de novas vendas; surgem a partir da base de clientes estabelecida. É mais fácil contactar quem já faz parte, pelo menos tangencialmente, da sua *network*.

As maiores dificuldades do *networking* giram em torno de telefonemas a quem não conhece, de fazer novos conhecimentos, em todas as actividades que implicam atrair o desconhecido. Mas o primeiro passo nada tem que ver com estranhos; deve contactar primeiro quem *já conhece*.

Focalize-se na sua *network* mais próxima: amigos de amigos, velhos conhecimentos da escola e família. Desconfio que nunca interpelou os seus primos, irmãos ou cunhados para lhes perguntar se conhecem alguém a quem o possam apresentar e que seja capaz de o ajudar na realização dos seus objectivos.

Todos, desde a família ao carteiro, são uma « porta» para um novo conjunto de contactos.

Por isso, não espere por estar desempregado ou sozinho para começar a chegar perto dos outros. Tem que criar uma comunidade com os colegas e os amigos *antes* de necessitar dela. As pessoas à sua volta mais facilmente o

ajudarão se já o conhecerem e gostarem de si. Semeie agora. Não vai acreditar nos tesouros que encontrará no seu próprio quintal.

CAPÍTULO 5

A genialidade da audácia

Aproveite este preciso minuto; aquilo que pode fazer, ou sonha que pode fazer, comece-o; a audácia tem em si genialidade, poder e magia.

Johann Wolfgang von Goethe

O meu pai, Pete Ferrazzi, era um americano de primeira geração*, marinheiro da marinha mercante na Segunda Guerra Mundial e operário da indústria do aço cujo mundo eram horas árduas de trabalho e salários baixos. Desejava que como seu filho conseguisse mais. Éramos inseparáveis quando era criança (os seus amigos chamavam-me « re-Pete» * porque ele levava-me consigo para todo o lado). Sabia que podia ter uma vida melhor se ele conseguisse ajudar-me a encontrar uma « saída» do legado da classe operária.

Mas o meu pai não conhecia as « saídas» . Nunca tinha estado na faculdade. Não sabia nada sobre *country clubs* ou sobre escolas privadas. Conseguia apenas lembrar-se de uma pessoa que podia ter o tipo de influência que me poderia ajudar: o seu chefe. Na verdade, o chefe, do chefe, do chefe, do seu chefe – Alex McKenna, presidente executivo da Kennametal, a fábrica onde o meu pai trabalhava.

Os dois homens nunca se tinham conhecido. Mas o meu pai tinha uma noção clara de como o mundo funcionava. Tinha observado, mesmo estando na fábrica, que a audácia era muitas vezes a única coisa que separava dois homens igualmente talentosos e com diferentes cargos. Assim, pediu para falar com McKenna. Este, depois de ouvir o pedido, ficou tão intrigado que aceitou. No decorrer desta reunião, concordou em receber-me – mas nada mais.

Acontece que o McKenna gostou de mim – em parte devido à forma como tinha despertado a sua atenção. McKenna fazia parte da direcção da escola primária privada local, a Valley School of Ligonier, para onde todas as famílias ricas enviavam os seus filhos; tinha a reputação de ser uma das melhores escolas

primárias do país. Puxaram-se cordelinhos e McKenna conseguiu-nos uma entrevista com Peter Messer, o director da escola.

No dia em que me matriculei na Valley School, com uma bolsa de estudo, entrei num mundo novo que me colocou num rumo totalmente diferente, tal como o meu pai esperava. Nos dez anos que se seguiram, recebi a melhor educação da América, começando com a Valley School, depois a Kiski School, a Universidade de Yale e, em seguida, a Harvard Business School. Tal nunca teria acontecido se o meu pai não tivesse acreditado que não custa nada pedir.

Quando faço uma retrospectiva da minha carreira, este foi o acontecimento mais importante da minha vida. Além do mais, a lição que aprendi com a atitude do meu pai foi muito inspiradora em relação ao que fiz a partir daí.

O meu pai, pura e simplesmente, não podia envergonhar-se quando se tratava de atender as necessidades da sua família. Lembro-me de estarmos a descer a rua para nossa casa quando o meu pai viu um triciclo partido no caixote do lixo de alguém. Parou o carro, pegou no triciclo e bateu à porta da casa onde o brinquedo rejeitado estava à espera de ser transportado.

« Vi este triciclo no seu lixo» , disse à dona. « Importa-se que eu o leve? Penso que posso arranjá-lo. Sentir-me-ia muito feliz se o pudesse dar ao meu filho.» Que coragem! Consegue imaginar um homem tão orgulhoso, um indivíduo da classe operária, a abordar aquela mulher e, essencialmente, a admitir que é tão pobre que quer ficar com o lixo dela?

Mas isto é apenas uma parte. Imagine como se terá sentido aquela mulher, tendo-lhe sido dada a oportunidade de dar tal presente a alguém. Certamente fê-la feliz.

« Claro que sim» , respondeu entusiasticamente, explicando que os seus filhos já eram crescidos e que se tinham passado anos sem que o brinquedo tivesse sido utilizado.

« Pode ficar também com a bicicleta que tenho. Está suficientemente boa e não consegui deitá-la fora…»

Então prosseguimos o nosso caminho. Eu tinha um triciclo « novo» para andar e uma bicicleta para crescer. Ela tinha um sorriso e um coração que pulsava de uma forma só possível porque era estimulado pela benevolência. O meu pai tinha-me ensinado que há genialidade, e até bondade, em ser-se arrojado.

Cada vez que começo a impor limites do que posso e não posso fazer, ou o receio se começa a fazer sentir no meu pensamento, lembro-me sempre do triciclo. Lembro-me de como quem tem pouca tolerância ao risco, cujo comportamento é guiado pelo receio, tem uma baixa propensão para o sucesso.

As memórias desses tempos ficaram comigo. O meu pai ensinou-me que o

pior que uma pessoa pode dizer é não. Se escolhemos não dar o nosso tempo ou a nossa ajuda, nós é que ficamos a perder.

Nada na minha vida criou mais oportunidades do que o estar disposto a perguntar, fosse qual fosse a situação. Quando era apenas um participante anónimo do Fórum Económico Mundial em Davos, na Suíça, entrei para o autocarro do hotel e deparei-me com o fundador da Nike, Phil Knight. Knight era como uma estrela de *rock* para mim, devido ao seu extraordinário sucesso na criação e desenvolvimento da Nike e às muitas inovações ao nível do *marketing* que introduziu ao longo dos anos. Eu estava nervoso? Pode crer. Mas mesmo assim aproveitei a oportunidade de falar com ele e dirigi-me para o lugar ao lado do dele. Mais tarde, tornou-se o primeiro cliente importante da YaYa. Tome constantemente este tipo de atitude, seja qual for a situação.

Por vezes, falho. Tenho uma lista igualmente longa de contactos com os quais tentei estabelecer amizades e que não estavam interessados nos meus avanços.

A audácia no *networking* comporta as mesmas armadilhas e receios com que nos deparamos quando temos um encontro romântico – situação em que não sou tão bom como na vertente empresarial de travar conhecimento.

Ficarmos por quem já conhecemos é um comportamento tentador. Mas ao contrário de algumas formas do encontro romântico, um *networker* não procura atingir apenas uma união de sucesso. Criar um círculo enriquecedor de relações de confiança exige que se ande *por aí*, na confusão, o tempo todo. Mesmo hoje, sempre que faço um telefonema ou me apresento a quem não conheço, o receio de que me rejeitem está presente. Depois, lembro-me do triciclo que o meu pai me arranjou e sigo em frente na mesma.

A maioria de nós não considera que o *networking* seja minimamente instintivo ou natural. É claro que há quem tenha uma autoconfiança interior e uma capacidade de socialização que lhes permite estabelecer ligações facilmente.

E depois existem os outros como nós.

Nos primeiros tempos da YaYa, estava preocupado com a sobrevivência da empresa. Pela primeira vez na minha vida tive de estabelecer contacto com muitas pessoas que não conhecia, representando uma empresa desconhecida, apresentando um produto que não tinha sido testado no mercado. Foi desconfortável. Não queria fazer chamadas, que denomino de *cold-calls*[*], a executivos da BMW e da MasterCard e impingir-lhes o meu produto. Mas sabe que mais? Impor-me para chegar à BMW não foi assim tão difícil quando a alternativa era despedir alguns da minha equipa ou fracassar aos olhos da minha administração e investidores.

Reunir a audácia para falar com quem não me conhece, resume--se muitas

vezes, simplesmente a equilibrar o receio que tenho de ficar embaraçado com o receio do fracasso e suas repercussões. Para o meu pai, ou ele perguntava ou a sua família não teria o que podia ter. Para mim, ou peço ou não tenho sucesso. Esse receio prevalece sempre sobre o meu receio de rejeição ou de ficar embaraçado.

Em última instância, todos têm de se perguntar a si mesmos como é que vão fracassar. Todos nós fracassamos, por isso encerremos já a questão. A escolha não está entre o sucesso e o fracasso; está entre escolher o risco e lutar pela grandeza, ou não arriscar nada e ter a mediocridade como certa.

Para muitos, o receio de conhecer outros está directamente ligado ao receio de falar em público (um receio que na lista das coisas que mais tememos vem sempre à frente da «morte»). Alguns dos mais famosos oradores do mundo admitem sentir essa ansiedade. Como afirmou Mark Twain: «Existem dois tipos de oradores: os que estão nervosos e os que são mentirosos.»

A melhor forma de lidar com este receio é, em primeiro lugar, reconhecer que se trata de algo perfeitamente normal. Não está sozinho. Em segundo lugar, reconhecer que ultrapassar esse receio é essencial para o seu sucesso. O terceiro aspecto consiste em comprometer-se a melhorar.

Eis algumas coisas que pode fazer actualmente para ser bem-sucedido nesse compromisso e para ter mais à-vontade para ser audacioso nos acontecimentos sociais:

• **Encontre um modelo a seguir**

Estamos predispostos a procurar quem é parecido connosco – pessoas tímidas têm tendência para se juntar a pessoas tímidas e pessoas sociáveis juntam-se a pessoas sociáveis – porque, inconscientemente, adopta os nossos próprios comportamentos. Mas todos conhecem quem dentro do seu grupo de amigos ou parceiros de negócio parece abordar outras pessoas com pouco ou nenhum receio. Se ainda não está preparado para dar o grande passo de se aproximar de desconhecidos sozinho, deixe que o ajudem e lhe mostrem o caminho. Leve-as consigo a acontecimentos sociais, sempre que apropriado, e observe os seus comportamentos. Preste atenção aos seus actos. Com o tempo, irá adoptar algumas das suas técnicas. Lentamente, irá reunir a coragem necessária para estabelecer contactos sozinho.

• **Aprenda a falar**

Muitos negócios vieram dar resposta ao número quase infinito de pessoas que reconhecem que precisam de se tornar melhores oradoras. Estes centros de formação sabem que não está à espera de fazer discursos para uma audiência de

mil pessoas (pelo menos inicialmente). A maioria dos que recorrem à ajuda dessas organizações espera ganhar autoconfiança e ferramentas fiáveis para ultrapassar a timidez. Não se oferece uma ou duas soluções simples que curam tudo. O que se oferece é a oportunidade de praticar, num ambiente não intimidatório, com um formador que o pode orientar e puxar por si. Existem muitos orientadores e centros de formação dedicados a este tipo de formação. Uma das mais conhecidas nos EUA é a Toastmasters Club. É uma organização bem gerida que já ajudou milhões de pessoas a aperfeiçoarem as suas capacidades oratórias e a ultrapassarem os seus receios.

• **Envolva-se**

Sentir-se-á mais confortável quando estiver a fazer algo de que gosta com outros com quem partilhe o seu entusiasmo. Qualquer *hobby* é uma oportunidade de se envolver: coleccionar selos, cantar, praticar desporto, dedicar-se à literatura. Os clubes desenvolvem todos estes interesses. Inscreva-se. Torne-se um membro activo. Quando se sentir capaz, torne-se um dos líderes do grupo. Este último passo é fundamental. Ser um líder na vida requer prática – por isso, pratique! As possibilidades de fazer novos contactos e comunicar com os outros irão crescer sem parar.

• **Faça terapia**

Eu sei, sei o que provavelmente está a pensar: « Ele quer que faça terapia para me tornar um melhor conversador?» Deixe-me explicar: primeiro, penso que tomar uma atitude em relação ao desejo de se tornar melhor do que agora é, independentemente do que está em causa, é um compromisso muito importante. Em segundo lugar, algumas das pessoas de sucesso que conheço fizeram terapia em alguma fase das duas vidas. Não estou a sugerir que o vai tornar mais sociável, mas poderá ajudá-lo a encarar os seus receios e ansiedades sociais de uma forma mais produtiva. Muitos estudos promovidos pelo National Institute of Mental Health* revelam uma elevada taxa de sucesso no uso do aconselhamento para aliviar as circunstâncias que normalmente inibem quem é tímido.

• **Simplesmente faça**

Estabeleça o objectivo de começar a conhecer alguém de novo uma vez por semana. Não importa onde ou com quem. Apresente-se a alguém no autocarro. Sente-se ao pé de alguém no bar e diga « Olá» . Passe algum tempo junto ao dispensador de água existente na empresa e obrigue-se a falar com um colega de trabalho com quem nunca tenha falado. Vai descobrir que vai ficando mais fácil com a prática. O melhor de tudo é que ficará à vontade com a ideia de rejeição.

Com essa perspectiva, até o fracasso o fará dar mais um passo em frente. Encare-o como aprendizagem. Como escreveu o dramaturgo Samuel Beckett: « Fracassa, fracassa outra vez. Fracassa melhor.»

O receio debilita. Uma vez que se aperceba de que não beneficia em retrair-se, qualquer situação e qualquer pessoa – não importa quão fora do seu alcance pareçam estar – se transformam numa oportunidade para ser bem-sucedido.

A Senhora Determinação

No que diz respeito a melhorar as capacidades oratórias, ninguém é melhor do que DeAnne Rosenberg, uma consultora com 32 anos de carreira e dona da sua própria empresa de gestão e consultoria, a DeAnne Rosenberg Inc.. Rosenberg é a Senhora Determinação, e por uma boa razão.

Em 1969, leu um artigo do *Wall Street Journal* que chamava a atenção para a falta de uma voz feminina na American Mana gement Association – AMA*.

« Estavam a entrevistar o então presidente da AMA, que foi citado como tendo dito: "Não encontrámos uma mulher que possa falar em público, com conhecimento de causa, sobre gestão"» , recorda Rosenberg.

Recortou o artigo e enviou uma carta à AMA dizendo-lhes para não procurarem mais. Passaram-se duas semanas e a sua carta ficou sem resposta.

« Bem, aquilo não ia ficar assim» , diz. « Escrevi outra carta, directamente para o presidente, dizendo-lhes que ou tomavam uma atitude ou paravam de se queixar» .

Dois dias depois, o presidente da associação telefonou-lhe para lhe dizer que lhe tinham agendado uma palestra. DeAnne tornou-se a primeira mulher a falar em nome da AMA.

A lição retirada dessa sucessão decisiva de acontecimentos permanece com ela: a receita para o sucesso é um misto de autoconfiança, persistência

tenaz e audácia. Encontros audazes, conforme DeAnne aprendeu, são o pilar das carreiras de sucesso. Nos seus muitos anos a ensinar os outros a ultrapassarem os seus receios, criou um documento que passou o teste «do tempo» e que qualquer um pode usar quando se encontra com alguém pela primeira vez.

Achei o seu documento útil. Penso que também pode ajudar muitos, e é com prazer que o apresento aqui:

1. Avalie a situação. «Avance e bombardeie-os com o seu ponto de vista logo pela manhã, sem ser inflamado ou dramático de mais,» diz Rosenberg. Ela mostrou à AMA que: a) não ter quaisquer oradores do sexo feminino estava errado, e b) contratá-la seria um passo na direcção certa. Faz sentido que antes de poder falar persuasivamente – quer dizer, antes de falar de algo que o apaixona ou de que tem conhecimento pessoal – precise de saber qual a sua situação.

2. Comunique os seus sentimentos. Nós subestimamos a influência das emoções nos nossos contactos do dia-a-dia, especialmente no mundo dos negócios. Dizem-nos que essa vulnerabilidade é negativa e que devemos ser cuidadosos a revelar os nossos sentimentos. Contudo, à medida que ganhamos à-vontade ao dizer «eu sinto» aos outros, os nossos contactos com os outros adquirem profundidade e sinceridade. As suas emoções são um presente de respeito e atenção para com os seus ouvintes.

3. Produza resultados. Este é o momento da verdade em que declara, com absoluta clareza, o que pretende. Se vai arriscar, é melhor que saiba porquê. A verdade é a via mais rápida para uma solução, mas seja realista. Embora soubesse que Phil Knight, da Nike, não iria comprar nada com base numa conversa de cinco minutos num autocarro em Davos, certifiquei-me de que conseguia o seu endereço de *e-mail* e de que lhe diria que gostaria de o encontrar de novo. E fi-lo.

4. Faça uma pergunta genérica. Um pedido que se ex prime numa pergunta – que não pode ser respondido com um sim ou um não – é menos ameaçador. O que é que acha disto? Como é que podemos resolver este problema? Podemos encontrar-nos um dia destes? A questão foi levantada, os seus sentimentos foram revelados e os seus desejos foram verbalizados. Com uma sugestão ou pergunta genérica, convida o outro a trabalhar numa solução consigo. No caso de Phil não insisti num almoço ou num dia

específico. Deixei isso em aberto e não permiti que a nossa primeira conversa ficasse marcada por obrigações desnecessárias.

-

* São os americanos que nasceram nos Estados Unidos, e em que um ou ambos os progenitores nasceram e cresceram noutro país (*N. T.*).

* Trocadilho com «repeat», que significa «repetir»; no caso, o autor seria a sombra do pai (*N. T.*).

* Fazer um telefonema a alguém que não conhece (*N. T.*).

* Instituto nacional de saúde mental (*N. T.*).

* Associação Americana de Gestão (*N. T.*).

CAPÍTULO 6

O idiota do *networking*

A ambição pode fazer rastejar ou pode fazer voar.

Edmund Burke

Ele é o homem ou ela é a mulher que têm um Martini numa mão, cartões de visita na outra, e um discurso pré-ensaiado sempre pronto. Ele ou ela são artistas da conversa, com os olhos atentos a todos os acontecimentos, numa busca constante do «peixe mais graúdo». Ele ou ela são pouco sinceros/as, ambiciosos/as, sem escrúpulos, aquilo em que você não quer tranformar-se.

O idiota do *networking* é a imagem que muitas pessoas têm quando ouvem a palavra *networking*. No meu livro, esta raça de coleccionadores de cartões não consegue alcançar as subtilezas da autêntica arte de fazer contactos. O seu talento não funciona, porque não sabem o mais importante sobre criar relações que são importantes. Como eu aprendi da forma mais difícil.

Se me tivesse conhecido quando era jovem, provavelmente não teria gostado de mim. Não tenho a certeza se eu próprio gostava de mim. Cometi todos os erros clássicos, próprios da juventude e da insegurança. Estava totalmente «fora de mim». Com a minha insaciável ambição, fazia-me amigo dos que estavam «acima de mim» e ignorava os meus colegas. Demasiadas vezes usamos uma faceta com os nossos subordinados, outra com os chefes, e ainda outra com os amigos.

Quando me tornei responsável pelo departamento de *marketing* da Deloitte, de repente tinha uma equipa que reportava a mim. Reunia muitas ideias sobre o que queria fazer – coisas que nunca tinham sido feitas do ponto de vista do *marketing* no mundo da consultoria. Finalmente existia uma equipa com a qual podia executá-las. Mas, em vez de encarar os meus colaboradores como parceiros a serem conquistados na realização dos meus e dos seus objectivos a longo prazo, vi-os como um meio para realizar as minhas tarefas.

Acrescentem a isto a minha jovem idade (tinha menos vinte anos do que qualquer outro membro da comissão executiva) e podem compreender por que é que a resistência entre a minha equipa nos estava a impedir a todos de avançar. As tarefas que calculava que iriam demorar horas acabavam por levar dias. Sabia que precisava de fazer alguma coisa, por isso consultei uma *coach* de executivos, Nancy Badore, que orientava presidentes executivos, antes mesmo de haver um nome para isso.

No dia da nossa primeira reunião, sentados no meu gabinete, mal tivemos tempo de trocar cumprimentos antes de lhe perguntar abruptamente: « O que é que preciso de fazer para me tornar num grande líder?»

Ela olhou à volta do meu escritório durante alguns momentos e não disse nada. Quando finalmente disse alguma coisa acertou-me em cheio. « Keith, olhe para todas as fotografias nas suas paredes. Diz que quer tornar-se um grande líder, e não há uma única fotografia em todo o seu escritório que não seja sua: você com pessoas famosas, você em lugares famosos, os seus prémios. Não há aqui uma única fotografia da sua equipa nem nada que possa indicar o que a sua equipa realizou, que leve alguém como eu a saber que se preocupa com eles tanto como se preocupa consigo. Percebe que são as conquistas da sua equipa e o que eles fazem por sua causa, não para si, que irão criar a sua marca como líder?»

Fiquei surpreso com esta pergunta. Estava certa. Tinha mostrado preocupação genuína com as vidas que os meus colaboradores levavam foram do escritório? Porque não tinha feito um esforço para que fizessem parte da liderança? Tinha-o feito com os meus chefes desde o primeiro dia. Percebi então que o meu sucesso a longo prazo dependia de todos à minha volta. Que trabalhava para eles, tal como eles trabalhavam para mim!

Os políticos percebem isto como poucos executivos compreendem: votamos em quem gostamos e em quem respeitamos. As grandes empresas são construídas por presidentes executivos que inspiram estima e admiração. No mundo de hoje, os egoístas acabam em último.

O meu amigo e escritor Tim Sanders ensinou-me que há duas razões para o fim da era dos negócios egoístas. Em primeiro lugar, vivemos numa nova « abundância de escolha nos negócios» em todos os segmentos, desde produtos a escolha de carreiras. A escolha arruína os colegas e líderes difíceis. « Numa altura em que, mais do que nunca, existem cada vez mais escolhas, não há necessidade de escolher um produto ou serviço que não funciona, uma companhia de que não gostamos ou um chefe que não respeitamos» , escreve. A segunda razão prende-se com aquilo a que se chama o « novo telegrama» . « É quase impossível um produto de má qualidade, uma empresa prejudicial ao meio ambiente ou alguém mal intencionado manter a sua triste realidade em segredo.

Há demasiadas pessoas bem informadas com acesso a *e-mail*, a mensagens instantâneas e à Internet.»

A questão é que se não gosta de alguém, é mais fácil do que nunca conseguir escapar-lhe. Quando não se preocupa realmente com os outros, isso descobre-se rapidamente. Nos dias de hoje, a nossa cultura exige mais de nós. Exige que nos tratemos uns aos outros com respeito. Que cada relação seja mutuamente benéfica.

Quando olha para trás, para uma vida e carreira de contactos, quer ver uma rede de amizades na qual pode confiar, não as cinzas de maus encontros. Aqui estão algumas regras que sugiro, a partir da minha experiência pessoal, para garantir que nunca se irá tornar um idiota do *networking*:

1. Não tenha conversas frívolas

Tenha algo para dizer e diga-o com paixão. Tenha a certeza de que tem algo a oferecer quando fala e ofereça-o com sinceridade. A maior parte de nós ainda não percebeu que é melhor passar mais tempo com menos gente num encontro de uma hora, e ter um ou dois diálogos com significado, do que envolver-se na rotina dos olhares e perder o respeito da maior parte das pessoas que conheceu. Recebo a toda a hora *e-mails* que dizem « Caro Keith, ouvi dizer que tem uma boa *network*. Eu também. Vamos sentar-nos durante 15 minutos e beber um café.» Porquê?, pergunto a mim próprio. Por que razão é que esperam que responda a um convite destes? Conquistaram-me emocionalmente? Disseram que podiam ajudar-me? Pensaram que havia alguma ligação comum entre nós? Desculpem, mas o *networking* não faz de nós uma sociedade secreta com um aperto de mão codificado, praticado para a sua própria virtude. Temos de trazer virtude para essa rede.

2. Não confie na «moeda» do boato

Claro que utilizar o boato é mais fácil. A maior parte devora tais informações. Mas não trazem nenhum benefício a longo prazo. Mais cedo ou mais tarde, a informação irá secar, à medida que cada vez mais pessoas percebem que não podem confiar em si.

3. Não vá à festa de mãos vazias

Quem são as estrelas do actual mundo da Internet? Os *bloggers*. Os cibernautas que, de livre vontade, criam *sites* e jornais *online* para fornecer informação, *links* ou apenas criar empatia com uma comunidade de indivíduos com os mesmos interesses. Fazem-no gratuitamente e são muitas vezes recompensados com um grupo de pessoas seguidoras que, em troca, oferecem

tanto como recebem. É um círculo. Ao estabelecer contactos, como nos *blogs*, você só será bom na proporção daquilo que dá.

4. Não trate mal os que estão abaixo de si

Rapidamente, alguns deles irão tornar-se « sobre-contactados» . Nos negócios, a cadeia de alimentação é transitória. Tem de tratar quem está acima e abaixo de si com respeito. Michael Ovitz, o famoso super-empresário de Hollywood, é conhecido por ser um mestre na arte de fazer contactos. Um perfil crítico e relativamente recente feito pela revista *Vanity Fair*, com dezenas de fontes anónimas e não-tão-anónimas que lançavam críticas a este indivíduo, foi uma manifestação pública de uma carreira fulgurante que, de alguma forma, correu terrivelmente mal. Alguns perguntavam o que aconteceu. Ovitz tem competências sociais fora do vulgar, mas utilizava-as de uma forma calculista. Tratava aqueles de quem já não precisava com indiferença, ou pior. Não foi nenhuma surpresa que muitos se tenham deliciado com a sua queda – e talvez também contribuído para que acontecesse.

5. Seja transparente

« Sou o que sou» , costumava dizer a personagem de banda desenhada Popeye. Na era da informação, a franqueza – quer seja em relação às suas intenções, às informações que dá ou até mesmo à sua admiração – tornou-se um atributo valioso e muito apreciado. As pessoas respondem com confiança quando sabem que está a ser correcto com elas. Numa conferência, quando encontro alguém que queria conhecer, não escondo o meu entusiasmo. « É um prazer conhecê-lo finalmente. Admiro à distância o seu trabalho há já algum tempo e estava a pensar como poderia ser benéfico se nos pudéssemos conhecer.» Os jogos de modéstia podem funcionar num bar, mas não quando procura estabelecer uma ligação mais profunda e com significado.

6. Não seja demasiado eficiente

Nada parece menos sincero do que receber um *e-mail* destinado a uma longa lista de remetentes. Chegar perto dos outros não é um jogo de números. O seu objectivo é estabelecer relações genuínas com quem pode contar.

Fico embaraçado com a maneira como aprendi esta lição. Sempre ouvi dizer que enviar postais de Natal/Aniversário era uma boa ideia. Por isso iniciei uma prática, quando acabei o curso em Yale, de enviar um postal de Natal a quem constava da minha base de contactos. Na altura em que estava na Deloitte, a lista tinha milhares de pessoas e contratava ajuda temporária para escrever os endereços e mesmo assinar os cartões no final do ano. Bem, todos podem

imaginar o que aconteceu. A intenção era boa até um colega de quarto da universidade ter dito (na verdade, comentou isto num tom sarcástico) que tinha ficado agradecido por ter recebido não um, mas três cartões no mesmo ano… todos com assinaturas diferentes. Não tem que ver com a quantidade, mas com verdadeiras relações.

Se não faz amigos quando estabelece contactos, é melhor desistir de lidar com quem não se preocupa muito com o que lhe acontece. O facto de não gostarem de si irá destruir os seus esforços para estabelecer relações antes mesmo de elas começarem. Em alternativa, se gostarem de si, esta pode ser a força mais potente e construtiva para conseguir o que quer.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Katharine Graham (1917-2001)

Cultive a confiança em todos.

A tragédia transformou Katharine Graham de esposa em editora de um dia para o outro. Assumiu a liderança do *Washington Post* em 1963, depois do falecimento do marido, Philip Graham. A sua postura tímida e calma parecia desajustada para lidar com as exigências de um dos mais importantes jornais do país. Katharine Graham provou que estavam todos errados. Ajudou a construir um dos maiores jornais e um dos negócios mais bem-sucedidos na América. Durante o seu « reinado» , o *Post* publicou os Documentos do Pentágono, mergulhou o presidente Nixon no escândalo *Watergate* e dirigiu o cenário político e dos *media* em Washington num estilo que era inegavelmente seu.

De facto, foi este estilo que se tornou o seu legado mais duradouro. Ao dirigir o *Post* com compaixão, gentileza e sinceridade, Katharine Graham tornou-se uma figura poderosa. A sua influência deu-lhe a capacidade de distribuir poder a outros – dos níveis mais altos da sociedade aos mais baixos – com um sentido de dignidade e respeito.

Richard Cohen, colunista no *Washington Post*, escreveu o seguinte, uns dias depois do funeral de Katharine Graham:

« Há alguns anos, num domingo muito quente de Julho, regressei a Washington depois de passar o dia na praia e apanhei um táxi para o parque de estacionamento que ficava em frente ao *Washington Post*, onde tinha o meu carro. Tinha sido erguida uma tenda no parque de estacionamento do *Post*. Era uma festa da empresa, dada para aqueles cujos nomes você nunca ouviu – aqueles que não têm o nome no jornal, que não aparecem na televisão, que fazem a segurança, entregam o jornal ou talvez apenas limpem o edifício. Debaixo do calor, vi Katharine Graham a caminho da festa.

Já era idosa na altura, e já andava com dificuldade. Atravessou a rampa, movendo-se de uma forma lenta. Tinha uma quinta na Virgínia, uma casa em Georgetown, um apartamento em Nova Iorque e, mais importante naquele dia demasiado quente, um lugar nas águas da ilha de Martha's Vineyard. No entanto, ali estava ela – incrivelmente, pensei – fazendo o tipo de coisa que os vice-presidentes de fachada fazem noutras empresas.

Analise a vida de Katharine Graham e depara-se com um tema inevitável: apesar de ter tido sempre uma vida livre de preocupações financeiras e um estatuto social próximo da realeza, fazia amizade *com todos* – não apenas aqueles que podiam ajudar o jornal ou assegurar uma boa posição nos meios políticos de Washington.

A maior parte das reportagens sobre o seu funeral menciona o nome de celebridades como Henry Kissinger, Bill Clinton, Bill Gates, Warren Buffett e Tom Brokaw. Mas não precisa de procurar muito mais para encontrar uma extensa lista de não-celebridades. Aqui está uma amostra:

– Irvin Kalugdan, um professor de ensino adaptado de Fairfax, que criou uma equipa de *break-dance* formada por alunos, com uma bolsa de 350 dólares do *Post*.

– Rosalind Styles, do Frederick Douglas Early Childhood and Family Support Center, a quem Katharine Graham ajudou a angariar dinheiro.

– Henrietta Barbier, de Bethesda, reformada da secção de colaboradores do *Washington Post*, que pertencia a um clube de *bridge* que reunia semanalmente cerca de 60 mulheres no Chevy Chase Women's Club. Dizia

que Katharine Graham nunca perdia uma sessão: « Era perspicaz no jogo, recebeu lições e era séria.»

Tudo isto revela uma verdade interior sobre a competência de chegar perto dos outros: Os que são melhores não são « contactos» – são amigos. Ganham admiradores e a confiança dos outros, precisamente porque as suas qualidades amigáveis se estendem a todos. Um vasto círculo de influências é um resultado inesperado, não um objectivo calculado.

A relação de Katharine Graham com o antigo Secretário de Estado Henry Kissinger, mais do que qualquer outra, revelou a sua tendência para a amizade pela amizade, por oposição à amizade com objectivos dissimulados.

À superfície, os dois pareciam os mais improváveis dos amigos: no fim de contas, os momentos cruciais da carreira de Katharine Graham foram ataques a Kissinger. Primeiro, em 1971, houve a decisão de Katharine Graham de publicar os Documentos do Pentágono, documentos confidenciais que mos travam pormenorizadamente o envolvimento dos Estados Unidos na Guerra do Vietname. Um ano depois o *Post*, na sequência de uma ordem de Graham, deu início à investigação do *Watergate*. Ambos implicando a administração Nixon, que Kissinger servia.

No entanto, ali estava Kissinger, o primeiro orador a fazer o elogio fúnebre de Katharine Graham no seu funeral. Ele e Graham iam frequentemente ao cinema.

Como foi que Graham criou esta aliança, ou amizade?

Como foi que criou ligações com todos, desde professores anónimos aos mais famosos e ricos a nível mundial? Conhecendo os seus limites e cultivando a confiança nos outros; sendo discreta; com a sinceridade das suas intenções; deixando os outros saberem que os tinha em consideração no seu coração.

Numa entrevista à CNN, Kissinger afirmou: « Era uma relação estranha, no sentido em que o seu jornal estava muitas vezes do lado oposto às minhas ideias, mas ela nunca tentou usar a nossa amizade para obter qualquer vantagem para o seu jornal.

Nunca me pediu entrevistas nem nada desse tipo.»

PARTE II

O Conjunto de Competências

CAPÍTULO 7

Faça o seu trabalho de casa

O sucesso espectacular é sempre precedido de uma preparação espectacular.

Robert H. Schuller

Quem conhece, como conhece e o que ficam a pensar de si depois de o conhecerem não deve ser deixado ao acaso. Como Winston Churchill nos diria, a preparação é – se não a chave para ser um génio – pelo menos a chave para se parecer com um génio.

Antes de conhecer pessoas novas a quem tenho pensado apresentar-me, pesquiso sobre quem são e qual o seu negócio. Descubro o que é importante para elas: os seus *hobbies*, desafios, objectivos – dentro e fora do seu negócio. Antes da reunião, normalmente preparo, ou prepara o meu assistente, uma sinopse de uma página sobre a pessoa que estou prestes a conhecer. O único critério de selecção do que deve ser incluído é que eu quero saber como é aquela pessoa como ser humano, quais as suas convicções, quais os feitos de que se orgulha.

É claro que deve estar actualizado em relação ao que se passa dentro da empresa daquele com quem quer estabelecer uma relação. Teve um bom ou um mau trimestre? A empresa tem um novo produto? Acredite em mim, *todas* as pessoas se preocupam de forma inata, normalmente acima de tudo e além de tudo o mais, com o que *elas* próprias fazem. Se está suficientemente informado para entrar confortavelmente no mundo delas e falar com conhecimento de causa, a sua apreciação será evidente. Conforme William James escreveu, « O princípio mais profundo da natureza humana é o desejo de ser apreciado» .

Actualmente, esta pesquisa é fácil – contudo, ficaria surpreendido com o pequeno número de pessoas que arranja tempo para isso. Eis algumas linhas directrizes, não tanto sobre onde procurar, mas como procurar:

- Google. É inaceitável ir a uma reunião sem procurar no Google informações sobre as pessoas com quem se vai encontrar. Além de

obter informações relevantes, uma busca rápida dar-lhe-á uma coisa mais subtil – uma ideia de quão activas são as pessoas *online* e que informações partilham.

• LinkedIn. Dê uma espreitadela para ver como estão relacionadas essas pessoas e a que grupos pertencem. Leia a sua história profissional e resuma cuidadosamente a informação. Na maioria dos casos, o resumo revelará aquilo de que elas mais se orgulham em termos profissionais e, talvez, que objectivos perseguem. Verifique também as suas últimas actividades no *site*.

• Twitter. Verifique se têm uma conta e como utilizam o *site*. Procure também uma conta da empresa e use o search.twitter.com para ver se há alguma conversa a decorrer.

• Literatura do departamento de relações públicas da empresa. Geralmente, grande parte do que têm estará disponível no *site* da mesma, que deverá visitar antes de mais. Mas não há mal nenhum em contactá-la e explicar que tem uma reunião marcada e gostaria de obter algumas informações sobre a empresa.

• Relatórios anuais. Estes documentos dar-lhe-ão uma ideia sobre o desenvolvimento de uma empresa e que desafios e oportunidades tem pela frente.

Repare que deixei o Facebook fora da lista, apesar do facto de ser potencialmente um tesouro cheio de informações pessoais. É claro que deve marcá-lo na sua lista enquanto se prepara. No entanto, tenha em mente que as nossas identidades cuidadosamente organizadas no Facebook negligenciam muitas vezes as nossas questões mais apaixonantes ou prementes.

Ironicamente, ainda que as nossas partilhas se tenham tornado incrivelmente granulosas – tenho o desgosto de admitir que, certa vez, partilhei uma fotografia minha sem camisa, a escovar os dentes num aeroporto –, a nossa disposição para nos abrirmos publicamente sobre coisas que nos desafiam, coisas que realmente importam, não mudou assim tanto.

Planear conhecer alguém significa, inevitavelmente, compreender quais os seus problemas e necessidades. No trabalho, pode muito bem ser a sua linha de produtos. Contudo, à medida que vai falando com as pessoas, vai também descobrir que talvez os seus filhos esperem arranjar um estágio, que elas próprias têm problemas de saúde, ou que apenas pretendem melhorar o seu jogo de golfe. A questão é que tem de ir além do superficial e conhecer o seu lado pessoal. Encontre uma maneira de se tornar parte daquelas coisas que lhes são mais importantes e encontrará uma forma de fazer parte das suas vidas.

Recentemente, fiz parte de uma mesa redonda patrocinada pela Milken Institute's Global Conference, em Los Angeles, um evento de três dias que reuniu os grandes pensadores e presidentes executivos de todo o mundo para trabalharem em torno de problemas globais. Havia 15 participantes e cada um deles era um executivo de uma empresa muito maior que a minha.

Em muitos cenários, provavelmente não teria socializado com eles, mas como ajudei a organizar a conferência (é sempre uma vantagem), fui convidado a participar.

Os eventos foram planeados tendo em mente a apertada agenda dos presidentes executivos. Houve uma breve confraternização antes do evento, para possibilitar que os participantes se misturassem e se conhecessem. Depois, formou-se um painel de discussão sobre o futuro do *marketing*, atendendo aos desafios enfrentados pelas grandes marcas. Por fim, houve um breve jantar.

Por outras palavras, existiu uma janela de oportunidade de cerca de três horas na qual pude esperar criar as bases para uma ou duas relações.

O programa de uma conferência de sucesso é sempre criado para maximizar o tempo dos participantes. O meu próprio objectivo nessas conferências é maximizar as breves janelas de oportunidade que posso ter para me tornar íntimo de outras pessoas interessantes que ainda não conheci.

Penso que o período de lazer é uma oportunidade única de facilitar a conversação. As pessoas normalmente estão receptivas, até ansiosas, para serem entretidas, estão no almoço ou no intervalo para café. No entanto, as refeições servidas nas conferências são problemáticas. São alturas frenéticas que pedem uma conversa não muito intimista e breve. Nunca sabe onde vai acabar por se sentar. Entre estranhos, normalmente é difícil concentrarmo-nos para além de quem se senta à nossa esquerda ou à nossa direita.

Durante a conferência, estamos concentrados nas apresentações. Isso deixa-nos apenas o momento da confraternização como boa oportunidade para criar relações. Durante as confraternizações, gosto de ficar perto do bar. Praticamente toda a gente vai tomar uma bebida a determinada altura. Ao longo do dia, investiguei que quartos ocupavam quem eu queria conhecer, e organizei a minha agenda de modo a estar lá quando saíssem ou entrassem. Parece um pouco manipulador mas, na realidade, trata-se apenas de estar na posição certa no momento certo.

O desafio, neste tipo de circunstâncias, como em qualquer conversa, é tentar ultrapassar as trivialidades da conversa de circunstância. Tinha conhecido o principal organizador do evento nos meses anteriores e, através de uma conversa informal, fiquei a saber em traços gerais quem ia à conferência – não era informação confidencial, mas era útil para a minha preparação. O meu

escritório compilou biografias abreviadas dos *VIPs* que iriam, para o caso de eu acabar por conhecê-los ou ficar sentado junto deles. O meu assistente preparou alguns relatórios de uma página sobre um ou dois indivíduos que desejava particularmente conhecer.

Tudo isto faz parte daquilo a que chamo fazer o trabalho de casa. Só isso, no entanto, não é suficiente. A ideia é encontrar um ponto em comum que seja mais profundo e rico do que aquilo que se pode descobrir num encontro ocasional. Munido do conhecimento sobre as suas paixões, necessidades ou interesses, pode fazer mais do que relacionar-se; terá oportunidade de criar laços e *impressionar*.

Um mestre da política como Winston Churchill planeava os seus encontros públicos da mesma forma. Actualmente, Churchill é conhecido como um génio da retórica, mestre da arte da conversação – o tipo de conviva interessante que capta a atenção de todos os convidados. O que é pouco conhecido – mas que Churchill reconheceu nos seus próprios escritos – é o sangue, suor e lágrimas de preparação que foram necessários para conseguir uma simples frase ou uma piada inteligente. Churchill compreendeu o poder de conhecer o seu público e saber como desconcertá-lo.

Então, como foi que fiz?

Descobri que um dos presidentes, John Pepper, também se tinha formado em Yale. Admirava-o desde os meus tempos de estudante e tinha-o visto discursar no *campus*. Antigo presidente executivo da Procter & Gamble, Pepper estava empenhado nos direitos humanos e em certificar-se de que a história da *Underground Railroad** era preservada num museu dedicado ao tema e que estava a fundar em Cincinnati.

Pepper era conhecido pela sua liderança e pelas inovações na área de *marketing* que tinha levado para a Procter & Gamble. Ainda hoje, depois de já ter saído da empresa, continua a ser uma poderosa influência na administração da P&G e nas administrações de muitas outras empresas.

Tendo conhecimento de que ele tinha frequentado a universidade de Yale, sabia que teria uma biografia no *website* da universidade. Então, acedi à minha *network* de antigos alunos para obter mais informação. Aí, encontrei um tesouro de antigas associações e antigos interesses universitários. Acontece que ambos tínhamos frequentado a faculdade de Berkeley em Yale. Isso significava que devia ter conhecido Robin Winks, um professor admirado e muito respeitado para quem eu tinha trabalhado enquanto estava na faculdade. Quando mencionei as nossas muitas experiências comuns, começámos a dar-nos bem.

No fim da nossa conversa, John estava a transmitir conselhos inteligentes e contactos para a minha jovem empresa (a YaYa, nessa altura). Convidou-me para manter-me em contacto nos anos seguintes. Tive a esperança de que os

nossos caminhos voltassem a cruzar-se mais vezes ao longo dos anos, e realmente cruzaram-se. Quando o professor Winks – Robin – faleceu, apenas uma semana depois, partilhámos memórias sobre ele. Uns meses depois, conheci um empresário de sucesso de Cincinnati que se congratulava com o museu comemorativo da *Underground Railroad* e fiz questão de pô-lo em contacto com John Pepper para angariação de fundos. Provavelmente apresentei dois ou três potenciais doadores a John no último ano.

Não tinha quaisquer ligações ou organizações em comum com uma presidente executiva que pretendia conhecer. Afortunadamente, uma busca ocasional no Google revelou-me que ela tinha corrido a maratona da cidade de Nova Iorque no ano anterior. Sei por experiência própria o empenho e o sacrifício que implica treinar todos os dias para correr uma maratona completa. Tinha tentado – e fracassei. Tinha começado a treinar para uma maratona num ano mas, para meu desapontamento, os joelhos começaram a fraquejar. A propósito, estou sempre à procura de bons conselhos sobre como poderei algum dia ser capaz de correr uma maratona.

Quando me cruzei com esta presidente executiva, disse-lhe: « Sabe, não sei como consegue. Gosto de pensar que estou em grande forma, mas o treino para uma maratona deu cabo de mim. Tive de parar.»

É claro que ela ficou surpreendida. « Como diabo soube que corri uma maratona?» , perguntou alegremente.

Nunca me esquivo a mencionar a pesquisa que fiz. « Faço sempre um esforço especial para saber mais sobre quem quero conhecer.» Com esta resposta, as pessoas sentem-se inevitavelmente lisonjeadas. Você não ficaria? De repente o outro lado sabe que, em vez de agonizar durante uma meia hora constrangedora com um estranho, vai poder criar laços com alguém com quem partilha um interesse, alguém que se deu ao trabalho de o conhecer melhor.

Com efeito, tinha passado o dia anterior no *Barry's Boot Camp*, um campo de treinos com um regime de exercício bastante duro mas extremamente revigorante em West Hollywood, não muito longe da conferência. Disse-lhe: « Se pretende praticar exercício físico diferente, devia considerar a hipótese do campo de treinos. Em troca, recebi alguns conselhos para melhorar o meu regime de corrida. Mais tarde, experimentou o campo de treinos comigo e adorou.

Ainda hoje, quando nos encontramos, falamos do *Barry's Boot Camp* e faço-lhe o relatório dos progressos relativos ao meu objectivo de correr uma maratona. O que descobri com quem converti ao exercício do campo de treinos é que, quando visitam Los Angeles, podem não ter tempo para se reunir ou almoçar com outros, porém fazem sempre um desvio fora do trabalho – e

partilhamos uma dura sessão de exercício.

Mais uma vez, recorde-se de que o seu objectivo, neste tipo de ambiente, é transformar o que podia ser um encontro fugaz numa amizade florescente. Existem atalhos no meu sistema, mas este não é um deles. Não teria conseguido entrar em contacto com estes indivíduos, e relacionar-me verdadeiramente, sem ter feito o meu trabalho de casa.

-

* A *Underground Railroad* foi uma rede de estradas clandestinas através das quais os escravos negros do século XIX fugiam para os Estados livres, ou para o Canadá, com a ajuda dos abolicionistas (*N. T.*)

CAPÍTULO 8

Faça listas de nomes

Assim que tenha decidido qual é a sua missão e para onde quer ir, o passo seguinte é identificar quem o pode ajudar a chegar lá.

A organização e gestão bem-sucedidas da informação que pode alargar a lista de contactos são vitais. Identificar quem conhece, quem quer conhecer, e fazer todo o trabalho de casa que o irá ajudar a desenvolver relações com os outros pode provocar uma sobrecarga de informação. Como gere isso?

O grande desafio já não é estar a par de tudo, quase tudo o que fazemos deixa um rasto; mesmo que não queiramos uma informação, alguém vai querê-la de certeza. Clary Shirky resumiu esta questão em 2008: «o problema não está no excesso de informação, mas sim na ausência de um filtro.» O nosso desafio hoje em dia é compreender, no volume de contactos que fomos coleccionando, quais são aqueles que interessam. As pessoas que constroem plataformas sociais sabem disto e estão cada vez melhores na sua capacidade de filtrar tudo o que constitui ruído. Mas os seus algoritmos nunca serão tão espertos como você em relação àquilo que de facto lhe interessa.

Mas não precisa dos últimos e mais modernos acessórios tecnológicos. Aquilo de que precisa é, na verdade, concentração e atenção. Tinta e papel são uma ferramenta perfeitamente eficaz para seguir o rasto dos novos contactos na sua vida social em expansão. Sou um homem de listas e você também devia fazer o mesmo.

A minha experiência na YaYa é um bom exemplo de como as listas ajudam as pessoas a atingir os seus objectivos. No meu último dia na Starwood, fiz mais de 40 telefonemas. Um deles foi para Sandy Climan. O que foi interessante na chamada, e dezenas de outras que fiz nesse dia, é que muito antes de qualquer destas pessoas me conhecerem, muitas delas já estavam numa das minhas listas há muitos anos.

Foi Sandy que acabou por me recrutar para a YaYa. Não havia qualquer problema no facto de um dos investidores com uma participação na empresa, a Knowledge Universe, ser apoiado pelo famoso financeiro Michael Milken, que acabou por se tornar um mentor meu e que tinha conhecido através de um interesse mútuo numa organização sem fins lucrativos.

Em Novembro de 2000, o conselho de administração da YaYa nomeou-me presidente executivo e deu-me dois objectivos: estabelecer um modelo de negócio viável e encontrar um grande investidor, ou vender a empresa a um comprador estratégico com muito capital. Na altura, a YaYa tinha a tecnologia necessária para inventar jogos *online* que as empresas podiam utilizar para atrair e ensinar os seus clientes, mas a empresa não tinha clientes – nem receitas.

Em primeiro lugar, sentei-me e defini uma missão para 90 dias, um ano e três anos no meu Plano de Acção de *Networking*. Cada objectivo exigia que estabelecesse contactos e desenvolvesse diferentes partes da minha *network*.

Em 90 dias, tinha de conquistar credibilidade junto do conselho de administração, ganhar a confiança dos meus colaboradores e estabelecer uma direcção clara para o negócio.

Num ano, queria ter empresas importantes entre os meus clientes, suficientes para estar perto da rentabilidade e tornar a empresa atractiva para uma potencial aquisição. Mais importante ainda, tinha de provar ao mundo exterior que a YaYa estava a produzir algo que valia a pena. O conceito de *advergaming*[*], que ainda nem se quer existia como palavra, não era considerado um segmento viável do mercado publicitário. Os anúncios interactivos eram ineficazes, e os *banners* de anúncios nos *sites* da Internet eram na altura considerados uma anedota na indústria. Tínhamos de diferenciar-nos.

Queria um modelo de negócios que em três anos conseguisse funcionar sem mim, ganhar liquidez para os meus investidores e solidificar a posição da empresa como líder na área do *marketing online*.

Para tornar estes objectivos possíveis, identifiquei «os jogadores» mais importantes, tanto da indústria *online* como dos jogos, desde os presidentes executivos aos jornalistas, passando pelos programadores e académicos. O meu objectivo era ficar a conhecer quase todos eles no prazo de um ano.

Para criar entusiasmo à volta do nosso produto, elaborei uma lista com os nomes das pessoas que considerava «influentes»: os que aderem logo às novas tecnologias, os jornalistas e os analistas da indústria, que ajudam a espalhar o interesse inicial em relação a um novo produto ou serviço. A seguir, fiz uma lista de potenciais clientes, potenciais compradores e de quem podia estar interessado em financiar-nos (ao criarmos as *suas próprias* categorias, cada uma deve corresponder aos seus próprios objectivos).

Quando faz tais listas, é importante que escreva o nome das pessoas que tomam as decisões e não apenas o da organização. O objectivo é ter uma lista específica de nomes e de acessível leitura.

No início, concentre-se em quem já faz parte da sua *network*. Aposto que

nem imagina como a lista é vasta e alargada. Como referi no capítulo anterior, disponha de tempo para listar as pessoas pelas seguintes categorias:

– Familiares

– Amigos de familiares

– Todos os familiares e contactos do parceiro/a

– Colegas actuais

– Membros de organizações profissionais e sociais

– Clientes actuais e antigos

– Pais dos amigos dos seus filhos

– Vizinhos, antigos e actuais

– Pessoas com quem andou na escola

– Pessoas com quem trabalhou no passado

– Pessoas da sua congregação religiosa

– Antigos professores e empregados

– Pessoas com quem convive socialmente

– Pessoas a quem presta serviços

– Pessoas com quem interage no Facebook.

– Outras pessoas com quem se relaciona *online* ou através de uma comunidade.

A seguir, introduzo os nomes numa base de dados (tenho tendência para utilizar o Microsoft Outlook, mas há muitos programas que são igualmente bons). Crio então folhas de contactos por região, listando as pessoas que conheço e aquelas que quero conhecer. Quando estou numa das cidades, tento telefonar ao máximo de pessoas que conseguir. Tenho os números no meu *Palm* e no meu *Blackberry*; ambos os dispositivos têm funcionalidades únicas e importantes, por isso mantive os dois.

Também imprimo e transporto estas listas comigo para onde quer que vá. É nelas que concentro os meus esforços nos táxis que apanho entre reuniões. Tenho algo palpável para me encorajar a lutar. Se não gosta de usar papel, pode fazer a mesma coisa com aplicações móveis. Algumas das listas que criar estarão relacionadas com os seus planos de acção; outras serão mais gerais, ajudando-o a manter-se na re de de contactos. A forma como organiza as suas listas pode ser fluida. Tenho listas por localização geográfica, por indústria, por actividade (outras por quem gosta de correr, por exemplo, ou por quem gosta de passear nas cidades), se são conhecidos ou amigos, etc..

Acrescentar nomes à sua lista é apenas uma questão de procurar no sítio certo. No início da minha actividade na YaYa, li todas as revistas económicas que estavam relacionadas com publicidade e jogos. Se lia sobre alguém que se enquadrava numa das minhas categorias, colocava-o numa lista e descobria as informações necessárias para o contactar.

Quando quer chegar perto de outras pessoas, encontra-as em todo o lado. Um dos grandes recursos para fazer listas são – parece quase absurdo – as «listas de outros». Os jornais e as revistas fornecem frequentemente *rankings* deste tipo.

A título de exemplo, muito antes de me ter tornado um dos «40 com menos de 40 anos» na lista elaborada pela revista *Crain*, tinha copiado essa lista durante anos. Copio listas dos presidentes executivos de topo, dos vendedores mais admirados, dos empreendedores mais progressistas do país – todos estes tipos de *rankings* são publicados nas edições nacionais e locais; todas as indústrias têm algo semelhante.

Mas não quererá apenas saber quem são as pessoas influentes na sua área; mais cedo ou mais tarde quererá ser reconhecido como uma delas. Quem figura na lista dos «40 com menos de 40 anos» da *Crain* não são necessariamente os 40 melhores empresários do mundo dos negócios. No entanto, é provável que sejam os 40 com mais contactos. Provavelmente já almoçaram uns com os outros numa ou noutra ocasião. Quando conhecer estas pessoas, e quem eles conhecem (incluindo o jornalista da *Crain* responsável pela referida lista), tem mais probabilidades de aparecer na lista da próxima vez que for publicada.

À medida que for acrescentando nomes à sua lista, não se preocupe logo se pode ou não ligar-se imediatamente a eles. Deve começar por mapear o território.

A Internet permite fazer buscas incrivelmente granulosas através de milhões de contactos – mas terá de saber como reduzir a lista. As redes sociais continuam a providenciar um filtro. Fora disso, o LinkedIn é inestimável. Um destes dias, um amigo meu queixou-se de que o *site* não o tinha ajudado a procurar emprego: achava que os conselhos sobre o que fazer não passavam de tretas. Então, perguntei-lhe como estava a utilizá-lo: «Oh, enviei dezenas de currículos pelo painel de emprego e contactei alguns recrutadores. Mas não recebi respostas.»

O meu amigo estava a passar ao lado da característica realmente genial do LinkedIn: a capacidade de mapear de forma abrangente não só a sua rede, mas as redes de indústrias inteiras. Tem de olhar para a paisagem geral. A busca abrangerá mais de 200 milhões de utilizadores, seja qual for a palavra que procurar. Cada perfil que visitar mostra «Pessoas com experiências semelhantes para [Contactar]» e um mapa útil da rede dessa pessoa, que pode seleccionar por empresa, região, etc. E o *site* diz-lhe imediatamente se partilha contactos

com outras pessoas.

É o Santo Graal do networking! Se recentemente não tem despendido tempo para se ligar a pessoas no LinkedIn, marque duas horas na sua agenda desta semana para enviar convites personalizados ao maior número possível de pessoas dentro desse período. Ficará surpreendido com o número de conversas que poderá iniciar ao fazer um simples pedido no LinkedIn.

Existe outra categoria que pode querer acrescentar, uma coisa a que chamo os meus « contactos desejados» . Há aquelas pessoas extremamente importantes que nada têm que ver com a minha actividade, mas são interessantes e/ou bem-sucedidas. As pessoas desta lista podem ser díspares, desde chefes de Estado a magnatas dos media, artistas e actores, ou pessoas muito bem consideradas por outras. Também listo estas pessoas.

Se pudesse ver o meu livro de endereços, poderia mostrar-lhe a informação com o contacto do Richard Branson, presidente do império Virgin. Mas não conheço o Richard Branson… por enquanto. Mas quero conhecê-lo. Se continuar a olhar para a minha lista, encontrará o Howard Stringer, presidente executivo da Sony Corp. of America. Já esteve na minha lista de desejados. Agora conheço o Howard.

As pessoas podem rir-se desta estratégia, mas os resultados falam por si mesmos.

Lembre-se de que, se for organizado, bom e estiver concentrado a procurar nomes, não há ninguém fora de alcance.

No meu caso, os meus três anos no YaYa chegaram ao fim. Em 2002, a revista *Forbes* falou sobre a nossa ascensão extraordinária como uma *start-up* que aparecera do nada com um conceito totalmente novo. O conceito de *advergaming* adquiriu uma existência cultural no mercado e o termo é agora usado por presidentes executivos e jornalistas. Certo dia, ouvi um presidente executivo, que não sabia que tínhamos criado o termo, a falar sobre a ferramenta inovadora chamada advergaming, que levara a um aumento considerável das vendas e do reconhecimento do seu produto. Tal como planeado, o YaYa acabou por ser vendido a uma empresa cotada na bolsa, dando aos investidores acesso à existência líquida de que estavam à procura e oferecendo à YaYa o capital operacional de que necessitava. E é claro que, sem aquelas grandes listas de pessoas, o YaYa nunca teria existido para além do seu primeiro ano de operações.

-

* Jogo de computador localizado na Internet ou do qual se pode fazer o *download*, que inclui anúncios a bens e serviços (*N. T.*).

CAPÍTULO 9

Tornar agradável o telefonema a alguém que não conhece *

Fazer um telefonema a quem não se conhece consegue pôr, até os mais competentes, numa pilha de nervos. Consigo identificar-me com aqueles que ficam ansiosos com a ideia de telefonar a um estranho. Então como é que posso fazer esse tipo de telefonemas?

Em primeiro lugar, tem tudo que ver com atitude. A sua atitude. Nunca estará completamente preparado para conhecer pessoas novas; não existe o momento perfeito. Os seus receios nunca ficarão totalmente controlados, porque abrir as portas à possibilidade de rejeição nunca é agradável. Existe sempre uma centena de razões para adiar. O truque reside em mergulhar de cabeça. Lembre-se, se não acredita que vai conseguir o que pretende com o telefonema, provavelmente não irá conseguir. Deste modo, seguindo as palavras de Caddy Shack: «seja a bola». Tem de se imaginar a ganhar para poder ganhar.

Tem de encarar o facto de conhecer pessoas novas como um desafio e uma oportunidade. Essa simples ideia devia «atear o seu fogo» competitivo, diminuindo a timidez que existe em todos nós e que nos desvia de um comportamento socialmente audaz.

Em segundo lugar, telefonar a quem não conhece e sem o seu interlocutor estar à espera é uma asneira. Nunca faço esse tipo de telefonemas.

Criei estratégias que asseguram que qualquer chamada seja um telefonema agradável.

Permita que lhe dê um exemplo. Jeff Arnold, fundador da WebMD*, é um amigo. Ele tinha comprado recentemente os direitos e patentes de uma tecnologia que insere conteúdo digital num mini-DVD para uma distribuição única. Uma das utilizações desta tecnologia é a colocação destes pequenos discos nas tampas de bebidas de pressão. Imagine o que é comprar um refrigerante da McDonald's; a tapar a sua bebida existe uma pequena disquete contendo jogos, música, e/ou vídeos. Com cerca de 20 mil milhões de bebidas de pressão vendidas todos os anos, esta é uma nova e imperativa forma de colocar conteúdos digitais nas mãos dos Americanos.

Em conversa com Jeff e o seu sócio, Thomas Tull, falaram-me sobre o

negócio que tinham acabado de fechar com uma empresa de salas de cinema para distribuir os seus DVD nas bebidas vendidas nos cinemas. Jeff e Thomas pensaram que, atendendo aos dados demográficos dos frequentadores dos cinemas, uma em presa como a Sony Electronics podia agir de modo a beneficiar desta nova tecnologia de distribuição. Contudo, não sabiam quem podiam contactar na Sony e vieram ter comigo para os ajudar.

Tinha estado uma série de vezes com Howard Stringer, presidente executivo da Sony, por isso telefonei para o seu escritório. Mas em vez de apenas esperar que Howard respondesse ao meu telefonema, queria também ter acesso a outras situações. Nessa altura, não conseguia pensar noutra pessoa dentro da minha *network* que me pudesse apresentar ao responsável pela tomada de decisões desse tipo na Sony. Quando ninguém respondeu aos meus telefonemas ou *e-mails*, pesquisei as agências que serviam a Sony e descobri que a Brand Buzz, uma agência de *marketing* dentro da grande Young & Rubicam, tinha a Sony como um dos seus clientes mais importantes.

Além disso, o presidente executivo da Brand Buzz nessa época, John Partilla, é meu amigo.

Por isso telefonei-lhe. « Olá, John, tenho duas coisas para ti. Em primeiro lugar, quero que conheças um amigo meu chamado Jeff Arnold. Ele é brilhante e criativo e tu devias conhecê-lo. É o indivíduo que fundou a WebMD e criou uma nova empresa, a Convex Group, que poderá precisar dos teus serviços no futuro. Em segundo lugar, a Convex está a lançar uma tecnologia incrível que distribui conteúdos digitais de uma nova forma. Penso que a Sony iria gostar de ficar a par disso.»

Quando o abordei desta forma estava a dar a John duas oportunidades: a de conhecer uma pessoa importante e interessante, talvez para um novo negócio, através do Jeff, e a de ficar bem visto no negócio que já tinha – a Sony –, por lhe trazer novas oportunidades.

John estava contente por fazer o contacto. Conhecia a pessoa perfeita, o novo director de Estratégias de *Media* & Internet da Sony, Serge Del Grosso. Pedi a John que lhe enviasse um pequeno *e-mail* introdutório, antes do meu telefonema, e que enviasse também essa mensagem para o meu endereço de *e-mail* dando-me conhecimento do mesmo. O facto de ele me incluir no endereço dos posteriores *e-mails* enviados para Serge permitia-me ter John incluído e dar um carácter urgente à nossa reunião. Tacitamente, e em resultado disso, tanto eu como John estávamos à espera de uma reunião com Serge.

Como acontece com muitas negociações, isso não foi suficiente. Serge estava ocupado e não havia notícias dele ou do seu assistente administrativo depois de vários *e-mails*. Isto não é estranho. Muitas vezes, não lhe respondem. Tem de pôr

de lado o seu ego e continuar a telefonar ou escrever. Quando finalmente entra em contacto, não sabote os seus esforços mostrando como está aborrecido por não lhe terem respondido tão depressa como queria. Nem deve pedir desculpa pela sua persistência. Aja como se tivesse apanhado o seu alvo ao primeiro telefonema. Facilite as coisas para todos.

Preparar estas reuniões leva tempo. É você quem tem de to mar a iniciativa. Por vezes tem de ser agressivo. Após algumas semanas sem resposta, telefonei para o serviço de informações da Sony e consegui obter a linha directa de Serge. Quando telefono directamente a alguém com quem nunca falei antes, tento telefonar a uma hora fora do habitual. É mais provável que uma pessoa ocupada atenda o seu próprio telefone às 8:00 ou às 18:30. Além disso, estará provavelmente menos *stressada*, uma vez que não estará perante as típicas pressões do horário de trabalho mais movimentado.

Telefonei de manhã cedo, mas apenas acedi ao correio de voz de Serge. Então, deixei uma mensagem: « Quero apenas reiterar a minha expectativa em relação à nossa reunião. Nunca ouvi o John falar tão elogiosamente de um parceiro de negócios. Compreendo como deve estar ocupado. Não tive notícias do seu assistente, mas tenho a certeza que irei ter. Até breve.»

Em nenhuma altura vai querer que as suas interacções se tornem tensas. Criar e manter um sentido de optimismo e uma pressão suave em torno da reunião faz parte do jogo.

Quando ainda não tinha tido notícias do seu escritório, telefonei para a linha directa de Serge depois da hora de expediente, pelas 18 horas. Desta vez, Serge atendeu o telefone e apresentei-lhe os meus argumentos.

« Boa tarde, Serge. É o Keith Ferrazzi. O John falou muito bem de si, e finalmente tenho uma boa desculpa para lhe telefonar. Estou a telefonar pelo meu amigo Jeff Arnold, fundador da WebMD, que possui uma forma inovadora e muito poderosa de distribuir conteúdos digitais. Com alguns dos novos produtos que vocês vão lançar este trimestre, podem formar uma parceria perfeita. Vou estar em Nova Iorque para a semana. Vamos combinar um encontro. Ou, se essa altura não for conveniente, arranjo espaço na minha agenda para quando tiver mais disponibilidade.»

Em 15 segundos, usei as minhas quatro regras para aquilo a que chamo o telefonema agradável: 1) Transmita credibilidade falando de uma pessoa ou instituição conhecidas – neste caso, o John, o Jeff e a WebMD. 2) Exponha a sua proposta de valor: o novo produto do Jeff iria ajudar Serge a vender os seus produtos. 3) Transmita urgência e conveniência, e esteja preparado para fazer o que for preciso, quando for preciso, para conhecer a outra pessoa quando esta tiver disponibilidade. 4) Esteja preparado para oferecer um tipo de compromisso que assegure, no mínimo, um acompanhamento definido da questão.

O resultado? Na semana seguinte, estava no gabinete de Serge. Apesar de os seus orçamentos não permitirem uma aplicação a curto prazo, ele compreendeu perfeitamente o poder do meio para o seu público.

Em retrospectiva, quem sabe? Talvez ele tivesse uma melhor visão sobre o futuro da tecnologia. Grande telefonema, Serge!

Eis algumas das regras que sigo, explicadas com mais detalhe:

1. Introduza uma referência

A razão pela qual fazer um telefonema a quem não conhece parece uma tortura foi descrita em grande pormenor há cerca de 50 anos, num anúncio recordado por Harvey Macka no seu livro *Swim with the Sharks*. Mostra um empresário « desmancha-prazeres» a enfrentar o leitor, que desempenha o papel do vendedor.

O « desmancha-prazeres» diz:

– Não sei quem você é.

– Não conheço a sua empresa.

– Não sei o que é que a sua empresa representa.

– Não conheço os clientes da sua empresa.

– Não conheço os produtos da sua empresa.

– Não conheço a reputação da sua empresa.

– Agora – o que é que você me queria vender?

Pode ver a total falta de credibilidade que tem quando faz um telefonema a alguém que não o conhece e que não está à espera da sua chamada. A credibilidade é a primeira coisa que quer estabelecer em qualquer interacção e, em última análise, ninguém lhe irá comprar nada a não ser que crie confiança. Ter um amigo comum, ou até um conhecido, irá imediatamente destacá-lo dos outros indivíduos anónimos que competem por uns minutos do tempo de alguém.

O que é que quero dizer com isto? Se está a telefonar da parte do presidente, garanto-lhe que o senhor « desmancha-prazeres» irá ouvir o que tem para dizer. Introduzir marcas de outros, sejam elas referências pessoais ou organizações, é uma táctica útil para ultrapassar alguma relutância inicial.

No entanto, a maior parte não trabalha para a Microsoft nem conhece o presidente da organização com a qual estamos a tentar entrar em contacto. A tarefa que temos então pela frente é a de aceder à nossa *network* de amigos, familiares, clientes, vizinhos, colegas de escola, parceiros de negócios e membros da igreja para encontrarmos um caminho que nos leve a quem

estamos a tentar contactar. Quando menciona alguém com quem ambos se relacionam, de repente a pessoa a quem está a telefonar sente uma obrigação não só para consigo mas também para com o amigo ou associado que acabou de mencionar.

Hoje, encontrar uma « ligação» a alguém é muito mais fácil do que quando comecei.

Mais uma vez, o motor de busca maravilhosamente eficaz da Google tem um valor quase incalculável neste processo. O LinkedIn mostrar-lhe-á imediatamente quem tem coisas em comum consigo. Faça uma busca pelo nome e é provável que descubra a escola onde andou certa pessoa, quais são os seus interesses e que painéis frequenta – ficará com uma perspectiva da sua vida, que lhe poderá dar ideias sobre a possibilidade de encontrar contactos mútuos. Que desportos praticam? Que causas não lucrativas apoiam? Conhece outras pessoas envolvidas em causas semelhantes?

Era costume dizer-se que havia apenas seis graus de separação entre qualquer pessoa no mundo. Um estudo de 2011 sobre 720 milhões de utilizadores do Facebook determinou que o verdadeiro número mágico é 4,74. O sistema do LinkedIn assenta em três graus de separação. Seja como for que o usemos, estamos sempre a dois cliques de distância.

2. Mencione o seu valor

Introduzir uma referência ou instituição como cartão de apresentação é apenas o ponto de partida. Vai ajudá-lo a pôr o pé na porta. Assim que tenha o compromisso de alguém para o ouvir durante 30 segundos, tem de estar preparado para fazer uma excelente proposta de valor. Dispõe de muito pouco tempo para explicar por que é que essa pessoa não deve tentar pôr termo ao telefonema o mais depressa possível. Lembre-se, tudo gira em torno dela. O que é que pode fazer por ela?

Quando pesquisa para encontrar uma « ligação» com aqueles que pretende conhecer, faça primeiro alguma recolha de informação sobre a empresa e a indústria onde estão implantados. No fundo, vender é resolver os problemas de alguém. Só consegue fazê-lo quando sabe quais são esses problemas. A título de exemplo, quando finalmente tive a oportunidade de falar com Serge, já sabia que estava a preparar-se para lançar alguns produtos novos no trimestre seguinte, e que na época agitada das férias iria precisar de algo com que realmente se destacasse. Também sabia que o seu público-alvo combinava bem com o público que frequenta os cinemas.

Posso ir directamente ao assunto, personalizando o meu telefonema com informação específica que mostre que estou suficientemente interessado no

sucesso deles para ter feito algum trabalho de casa.

3. Fale pouco, diga muito. Seja rápido, conveniente e assertivo

O objectivo é transmitir tanto um carácter de urgência como um carácter de conveniência. Em vez de terminar a chamada com: « Devíamos encontrar-nos um dia destes» , gosto de finalizar com algo como: « Vou estar aí na próxima semana. Que tal almoçarmos na terça-feira? Sei que isto vai ser importante para nós dois, por isso encontrarei forma de estar disponível.»

Terá, obviamente, de providenciar informação suficiente sobre a sua proposta de valor para fazer com que a pessoa queira passar algum tempo a falar consigo. Mas não fale demasiado. Se em barca numa longa conversa de vendedor sem saber a opinião do outro lado, ele pode perder o entusiasmo imediatamente. Trata-se de um diálogo e não de um monólogo. Até a minha apresentação de 15 segundos estimulou um comentário do tipo: « ah, sim» ou « hum» . Nunca fale *para* alguém. Dê-lhes tempo para o acompanharem.

Lembre-se de que, na maior parte das situações, o único objectivo do seu contacto é, em última instância, marcar uma reunião onde possa discutir a proposta em maior detalhe, não para fechar o negócio. Pela minha experiência, os negócios, tal como as amizades, apenas se fazem frente a frente, cara a cara.

Seja breve no seu telefonema para assegurar que a próxima vez que conversarem seja no seu escritório, ou melhor ainda, durante um almoço.

4. Ofereça compromisso

Em qualquer negociação informal, seja ambicioso na fase inicial, deixando espaço de manobra para um acordo e a capacidade para se mover rumo a uma concretização mais fácil. Terminei a minha conversa com Serge sugerindo que, mesmo que não quisesse falar de conteúdos digitais, adoraria que nos encontrássemos, em virtude da admiração e respeito do nosso comum amigo.

O livro de Robert B. Cialdini intitulado *The Psychology of Persuasion* revela como o compromisso é uma força poderosa nas relações humanas. Um exemplo utilizado para ilustrar esta ideia diz respeito aos escuteiros, que em regra são rejeitados liminarmente quando tentam vender rifas. No entanto, foi estatisticamente demonstrado que, quando um escuteiro oferece doces – um produto que é barato, os clientes compram os doces mesmo que não os queiram realmente. Ao fazerem concessões, as pessoas sentem que cumpriram a sua obrigação social para com os outros. Por isso, lembre-se sempre de que deve tentar obter o máximo possível – isso irá ajudá-lo a contentar-se com aquilo de que realmente precisa.

Crie calor virtual

Actualmente, usa-se mais o e-mail não solicitado, certo? Conheço muitas pessoas que tentam evitar totalmente o telefone, sobretudo para interagirem com alguém novo. Dizem que é mais eficiente. É claro que isto não é verdade – só pensam assim porque perder tempo com e-mails já está enraizado nos seus fluxos de trabalho.

Para além da improvisação, a primeira regra para novas interacções é conhecer alguém nos seus próprios termos, pelos meios aos quais derem mais atenção. Se querem e-mails, então dê-lhes e-mails.

Eis o que precisa de saber para além das regras que já apresentei para obter respostas a e-mails « frios» :

- Aposte tudo no campo destinado ao Assunto. Se não o fizer, o seu e-mail pode nunca ser lido. Concentre-se no seu isco mais forte, o contacto que têm em comum ou o valor específico que tem para oferecer. Desperte a curiosidade.

- Acerte no momento. Há muitos debates sobre a melhor altura para enviar e-mails, mas, pessoalmente, gosto de enviá-los quando penso que a pessoa está disposta a passar tempo a ver o correio. Os momentos típicos são de manhã, à hora de almoço ou nas últimas horas do dia de trabalho.

- Seja conciso. Depois de ter redigido um rascunho, a « melhor» versão do texto é geralmente 50 por cento mais curta. Sim, temos metade do interesse que pensamos! O seu e-mail deve caber no espaço do ecrã. Se eu tiver de deslocar o texto para perceber a questão principal, já terei perdido o interesse.

- Seja claro no objectivo. O que quer que as pessoas façam? Torne o seu primeiro pedido claro e simples. Peça uma conversa telefónica de 15 minutos e não um vago telefonema. Sugira datas e horas, e não apenas « falemos um dia destes» . Acelere o processo tanto quanto puder e não obrigue as pessoas a adivinharem o que pretende.

- Leia o e-mail em voz alta. Tive uma assistente que fazia isto com todos os e-mails que redigia, e eu ria-me sempre que a surpreendia a fazer isso. Mas ela era inteligente. Ao ouvir-se a si própria, assegurava-se de que a linguagem era clara e coloquial; e também controlava o tempo de leitura, com um limite de 45 segundos.

- Verifique a ortografia. Não há desculpas para erros ortográficos ou gramaticais num e-mail. Escrevi dois livros e tenho um endereço electrónico com o meu nome, mas continua a haver pessoas que me

enviam e-mails escrevendo « Keith Ferazzi» , só com um « r» . Tenho a certeza de que você é capaz de fazer melhor.

-

* O que o autor em inglês identifica como *cold call* (*N. T.*).

* Fundação norte-americana *online* que oferece um portal de informação sobre cuidados de saúde a médicos e a consumidores, bem como uma variedade de produtos de *software* e serviços relacionados com a área dos cuidados de saúde.

CAPÍTULO 10

Como relacionar-se, com arte, com os *guardiães*

Na verdade, ter uma lista de nomes de pessoas do mundo dos negócios junto de quem quer chegar perto, e um plano sobre o que dizer quando as apanhar ao telefone, não tem grande significado se nunca conseguir apanhá-las. A grande dificuldade em conseguir chegar perto dos outros passa essencialmente por alcançá-los. Torna-se ainda mais difícil quando se trata de alguém «muito importante», com uma protecção eficaz na caixa de mensagens, endereço de correio electrónico blindado e assistentes defensivos que fazem interferência.

Então, como abre a porta?

Em primeiro lugar, transforme quem «pode abrir-lhe a porta» – *o guardião* – num aliado e não num adversário. Mas *nunca*, nunca desperte o seu lado mau. Muitos assistentes de executivos são os parceiros minoritários dos seus patrões. Não os veja como «secretárias» ou «assistentes». De facto, são parceiros de negócios e autênticas «tábuas de salvação».

De todas as vezes que tentei fazer jogo de força com um assistente administrativo, perdi. É como aquele jogo infantil: pedra, papel, tesoura*. Bem, neste jogo, conforme me ensinou Mary Abdo, o «associado» ganha sempre.

Mary era assistente de Pat Loconto, presidente executivo da Deloitte (e penso que ainda o seja, apesar de Pat se ter reformado), e no início dávamo-nos muito bem. Lembro-me de um final de jantar com Pat e Mary. Mary tinha de sair cedo, por isso acompanhei-a até à rua enquanto esperava um táxi. No dia seguinte, telefonei a agradecer por ter proporcionado uma noite tão agradável.

Aparentemente, muito poucas vezes telefonavam a Mary para lhe agradecer por ter organizado eventos, e ela ficou muito grata. Até disse na manhã seguinte a Pat que tinha gostado de mim.

Mary era fantástica: divertida, cheia de energia e de histórias maravilhosas para contar. Nos meus primeiros dias na Deloitte, quando telefonava a Pat, passava alguns minutos com ela na conversa. «Mary, é um prazer falar consigo.» Olhando para trás, a minha relação com Mary foi claramente uma das principais razões por que consegui um acesso facilitado a Pat. E a minha relação com Pat foi uma das mais importantes da minha vida no mundo dos

negócios.

No entanto, houve um momento em que tudo começou a mudar na minha relação com Mary. Tinha acabado de ser nomeado director de *marketing*.

Nessa altura, tive a minha própria assistente a tempo inteiro, a quem chamarei Jennifer. Pensava que Jennifer era tudo o que queria numa assistente: inteligente, organizada, eficiente. Dávamo-nos muito bem. O único problema era que ela não se dava nada bem com Mary.

Mary geria todas as assistentes da zona executiva. De um dia para o outro, Mary e Jennifer entraram em conflito. Jennifer estava a resistir e não desistia. Pensei que, mais cedo ou mais tarde, iriam resolver a questão. «É tudo um jogo de poder. Ela faz-me perder tempo», queixou-se Jennifer.

Eu queria apoiá-la. As queixas e preocupações de Jennifer pareciam ser razoáveis, mas apenas ouvia um lado da história. Encorajei Jennifer a tentar melhorar a relação. Mas um dia, depois de me ver novamente no meio de uma disputa entre as duas, perguntei a Mary se podia esforçar-se mais para se dar melhor com Jennifer.

Mary não aceitou bem a minha sugestão. Pouco tempo depois, conseguir um «espaço» na agenda de Pat tornou-se cada vez mais difícil. Ultrapassar a burocracia da empresa, que era fácil no passado, era agora impossível. As minhas contas de despesas eram escrutinadas até ao mais ínfimo pormenor, tomando o meu tempo, e a pressão sobre Jennifer era maior que nunca, o que a fazia reagir ainda pior.

Estava farto. Fui ao escritório de Pat e disse abruptamente: «Olha, Mary, isto tem de parar.»

Se pensava que tinha visto Mary aborrecida antes... não era nada comparado com a sua irritação naquele momento.

A vida no escritório tornou-se um pesadelo durante um certo tempo. Finalmente, Pat chamou-me à parte. «Keith», disse, «fez tudo mal. Agora toda esta confusão está a tornar a *minha* vida difícil. Pense nisso: tenho de ouvir toda a versão de Mary sobre a sua assistente e não quero ter nada que ver com o assunto. Em segundo lugar, está a ser estúpido. A Mary gosta de si e sempre gostou. Faça um favor a si mesmo. Faça-me um favor a mim. Faça o que for preciso para suavizar as coisas com Mary. Quando se trata destes assuntos, ela dirige esta casa.»

Pessoalmente, sempre tinha gostado de Mary e sempre a tinha respeitado, mas naquele momento aprendi mais alguma coisa – uma assistente como Mary tem um enorme poder. Secretárias e assistentes são mais do que apenas associados prestáveis dos seus chefes. Se são boas, tornam-se amigas de confiança, advogadas e partes integrantes da sua vida profissional e mesmo

pessoal.

Um dia Jennifer, que me era tão leal como Mary era a Pat, colocou o seu cargo à disposição. « Ouça, sinto-me infeliz e a sua carreira vai ser prejudicada se isto não se resolver» , disse-me. Foi um gesto impressionante, bem como uma maneira de restaurar a sanidade na sua vida. Prometi ajudar Jennifer a encontrar um novo em prego (o que aconteceu depressa) e continuamos amigos até hoje.

Quando me preparei para contratar a minha assistente seguinte, fiz duas coisas. Em primeiro lugar, perguntei a Mary se podia entrevistar todas as candidatas e classificar as suas escolhas. Contratei a sua primeira escolha. Também disse à minha nova assistente administrativa para fazer o que Mary dissesse. Não de morei muito tempo a fazer as pazes com Mary. Pat tinha razão: Mary gostava *realmente* de mim e só tinha de compreender melhor o seu papel. Pat começou novamente a receber as minhas mensagens e as nossas vidas ficaram muito mais facilitadas.

« Quem lhe pode abrir a porta» tem um papel muito importante dentro de uma organização, mas é muito mais importante se está a trabalhar de fora.

Mais ou menos na mesma altura, Kent Blossil, um vendedor de publicidade da revista *Newsweek*, era um dos vinte vendedores de anúncios que batiam à minha porta para tentar fazer uma venda. Mas eu tinha um agente na agência a quem pagávamos e ele ia às reuniões por mim, pelo que, em regra, nunca me reunia com vendedores de publicidade. Kent era diferente. Sabia o tipo de influência que o *guardião* tem.

Kent telefonava a Jennifer uma vez por semana. Era atencioso. Muitas vezes, surpreendia-a com uma caixa de chocolates ou flores, ou outro pequeno presente. No entanto, apesar das sugestões da minha assistente, não via razão para ir à reunião. No entanto, Jennifer insistia e Kent foi marcado na minha agenda em dez ocasiões diferentes sem meu conhecimento. Todas as vezes essa reunião foi cancelada. Mas ela continuava a pôr o seu « bom amigo» na minha agenda, porque sentia que ele era diferente e tinha uma abordagem mais inovadora do que os outros.

« Marque-lhe uma reunião com o nosso comprador de publicidade» , disse eu um dia, finalmente.

« Não, é você quem vai reunir-se com ele. Pode perder cinco minutos do seu dia. Ele é muito simpático e criativo e merece cinco minutos.» Por isso, cedi.

Kent era certamente simpático, e veio para a reunião com um profundo conhecimento do meu negócio e com uma proposta interessante. Na nossa reunião, praticamente a primeira coisa que saiu da sua boca foi « se concordar, gostaria de apresentá-lo aos três principais editores da *Newsweek*. Estaria

interessado nisso?» Como confiava nos meios de comunicação para cobrir a propriedade intelectual da Deloitte, era uma oferta importante. «Claro», respondi-lhe.

«A propósito, vamos dar uma conferência em Palm Springs onde alguns outros directores de *marketing* vão reunir-se com os nossos editores e jornalistas. Vai ser uma conferência muito boa sobre estratégias dos meios de comunicação na Nova Economia. Posso colocá-lo na lista de convidados?» Estava a oferecer um verdadeiro valor de negócio, dado que muitos dos outros directores de *marketing* seriam também clientes da Deloitte. Seria uma oportunidade pessoal de desenvolver contactos entre os meus pares.

«Sim, gostaria de ir.»

«Além disso, sei que o vosso publicitário está a avaliar uma proposta que apresentámos há alguns meses. Não vou fazê-lo perder tempo com pormenores. Só quero que saiba que seria óptimo se um dia pudéssemos fazer algum negócio em conjunto.» E assim foi. Era a técnica de vendas de cinco minutos de Kent. Consistia em 98 por cento de mais-valias para mim, dois por cento de táctica de vendas para ele.

Chamei o nosso homem da publicidade depois de Kent ter saído do escritório. «Vá à *Newsweek*», disse-lhe. «Faça um preço justo relativamente às outras revistas que estamos a considerar e dê-lhes o nosso negócio neste segmento.» Mais tarde, quando Kent se mudou para outra revista, o meu negócio foi atrás.

O meu objectivo? Respeite sempre o poder dos *guardiães*. Trate-os com a dignidade que merecem. Se o fizer, as portas abrem-se para si, até mesmo no caso dos mais poderosos intervenientes. O que significa tratá-los com dignidade? Reconheça a sua ajuda. Agradeça-lhes pelo telefone, com flores, um bilhete.

Sim, muitas vezes existem situações que exigem mais do que gentilezas e presentes simpáticos. Por vezes, precisará de recorrer à inteligência para conseguir uma reunião.

No Verão passado, conheci uma antiga executiva da Disney num voo para Nova Iorque. Durante a nossa conversa, mencionei que tinha acabado de me mudar para Los Angeles e que estava sempre desejoso de conhecer pessoas inteligentes e simpáticas. Ela sugeriu que poderia gostar de conhecer um executivo chamado Michael Johnson, o presidente da Walt Disney International.

Não havia nada óbvio que Johnson pudesse fazer pela minha empresa ou por mim naquela altura, mas senti que era alguém que deveria conhecer. Eu dirigia uma empresa de jogos de computador e talvez um dia a Disney estivesse interessada na área dos jogos de vídeo.

O único problema era passar pela assistente de Johnson; numa grande empresa como a Disney, esse é muitas vezes um grande problema.

Telefonei a Michael Johnson quando cheguei a casa depois das minhas viagens e, sem surpresa, recebi uma resposta neutra e fria.

« Lamento, o senhor Johnson está em viagem e estará fora até ao fim do mês» , disse-me a assistente.

« Muito bem» , respondi. « Diga-lhe que telefonou um amigo de Jane Pemberton. Por favor, peça-lhe para me ligar quando tiver oportunidade.»

Não quererá ser posto de lado logo no primeiro telefonema por ser agressivo. Lembre-se, nunca quer irritar o *guardião*.

O meu segundo telefonema foi semelhante: marcar a minha presença e dar a entender que não ia desaparecer.

« Olá, é Keith Ferrazzi. Só estou a telefonar de novo porque não tive notícias de Michael.» Aqui, novamente, sem ser demasiado intrometido, começo a criar a presunção de que a chamada dele está iminente e é esperada. A *guardiã* de Johnson, educadamente, anotou a minha mensagem e agradeceu-me por ter telefonado. Pedi o endereço de correio electrónico, mas não mo deu, alegando a política de privacidade.

Na terceira tentativa, foi menos simpática. « Oiça» , disse-me com alguma irritação na voz, « O senhor Johnson está muito ocupado e não sei quem o senhor é.» Agora, podia igualar o tom de voz e criar uma espiral ascendente ou…

« Oh, peço imensa desculpa, sou um amigo pessoal de uma amiga dele. Acabei de me mudar para a cidade e Jane sugeriu que devia conhecer Michael e, sinceramente, não sei bem porquê, para além do facto de Jane ser uma grande amiga de Michael. Se calhar tem razão. Se calhar não vale a pena. Se calhar Michael não conhece bem a Jane e não me quer conhecer. Peço desculpa, se é o caso.»

Mostrando-me tão franco e mesmo vulnerável, coloquei a assistente em alerta. Agora sente que talvez tenha sido demasiado brusca, talvez incorrecta, para com um amigo de um amigo do chefe. Afinal de contas, sou apenas alguém que segue um conselho de um amigo. Muito provavelmente vai recuar, preocupada por ter « fechado a porta com muita força» . Então fiz uma sugestão: « Porque não envio um *e-mail* a Michael?» Nesta altura, ela está a pensar: « Quero ficar fora desta situação.» Por isso, finalmente, obtenho o *e-mail* dele.

O *e-mail* que enviei era simples: « Caro Michael, sou amigo de Jane e ela sugeriu que falasse consigo… Jane acha que devíamos conhecer-nos.» Se tivesse algo específico para dizer, teria começado por aí, mas a melhor proposta de valor que tinha era uma amiga comum, que sentira que poderia ser uma relação onde ambos ganhávamos.

É por vezes eficaz utilizar várias formas de comunicação quando tentamos

estabelecer um novo contacto importante. Um *e-mail*, carta, fax ou postal têm mais hipóteses de aterrar directamente nas mãos de quem tenta conhecer.

A resposta de Johnson foi cordial e curta. « Quando for conveniente, estou disponível para nos encontrarmos.»

Por isso, voltei a ligar à assistente, com a informação de que Michael tinha dito que estaria disponível para nos encontrarmos e que estava a telefonar para marcar. E finalmente encontrámo-nos.

Situações que exigem esta quantidade de manobras são, infelizmente, frequentes. Dão trabalho e exigem uma diplomacia que apenas a prática, prática, prática, pode dominar. Mas assim que tenha reconhecido a importância dos *guardiães*, e que os tenha transformado em aliados, com respeito, humor e consideração, haverá poucas portas que não se abram para si.

-

* « Pedra, papel ou tesoura» : jogo em que os participantes substituem os três elementos por sinais com a mão, que são mostrados por todos em simultâneo (*N. T.*).

CAPÍTULO 11

Nunca almoce sozinho

A dinâmica de uma *network* assemelha-se à de um aspirante a estrela de Hollywood: a invisibilidade é um fim pior que o fracasso. Significa isto que deve estar sempre a tentar aproximar-se dos outros, seja num pequeno almoço, num almoço ou onde for. Significa isto que, se uma reunião correr mal, tem seis outros compromissos semelhantes alinhados para o resto da semana.

Quando constrói uma *network*, lembre-se: acima de tudo, nunca, mas nunca desapareça.

Mantenha a sua agenda social, de conferências e de eventos preenchida. Como um indivíduo promissor, tem de trabalhar arduamente para permanecer visível e activo entre a sua sempre florescente *network* de amigos e contactos.

Deixe que lhe dê um exemplo do que quero dizer. Há alguns anos, tive a oportunidade de viajar com a então primeira-dama Hillary Clinton no avião C130, atravessando o Sudoeste de um evento político para outro. Ela acordava às 5 da manhã para tomar o pequeno almoço e responder a telefonemas para a costa Leste. Fazia pelo menos quatro ou cinco discursos, marcava presença em alguns beberetes onde constantemente estabelecia contacto com inúmeros indivíduos e visitava várias famílias nas suas casas. Deve ter tocado duas mil mãos só nesse dia. Ao fim da noite, quando a maior parte da comitiva se esforçava para regressar ao Air Force One*, ela reunia-se com a sua equipa, sentava-se de pernas cruzadas e começava a brincar e a conversar descontraidamente sobre o que se tinha passado nesse dia. Depois de cerca de uma hora de frivolidades, a senhora Clinton prosseguia e planeava o dia seguinte. Seja qual for a sua convicção política, tem de respeitar este tipo de determinação e ética transparente no trabalho. Fiquei espantado com o número de indivíduos dos quais ela se ia recordando, pelo nome, ao longo da viagem. Para mim, era difícil lembrar-me dos nomes de todos os elementos do nosso grupo.

Observo exemplos deste tipo de persistência e determinação em todo o lado. Os meus heróis em especial, devido às minhas origens, são aqueles que provêm de origens humildes. Um presidente executivo, meu amigo, nasceu numa família de operários no Midwest – o seu pai, tal como o meu, foi operário durante

aproximadamente 40 anos.

Ele dir-lhe-á que não é o indivíduo mais inteligente da sala, que não possui o estatuto de ter estudado numa universidade de elite da Ivy League* como os seus colegas e que não « subiu na vida» com a ajuda dos pais. Mas hoje é um dos mais respeitados presidentes executivos da sua área.

A sua fórmula não é complicada, mas é rigorosa. Fala com pelo menos 50 pessoas por dia. Passa várias horas por semana a percorrer a sua fábrica para falar com os colaboradores de todas as categorias profissionais. Se lhe enviar, ou ao seu assistente, um *e-email*, pode ter a certeza de que terá um resposta dentro de poucas horas. Atribui o seu sucesso à ética laboral e à sensibilidade da classe operária com que o seu pai o educou. Sobre os seus colegas executivos mais empertigados, disse-me uma vez que, enquanto tinha aprendido o que aqueles indivíduos sabiam, eles por sua vez nunca iriam ter a oportunidade de aprender o que ele sabia.

Assim sendo, você tem de trabalhar *arduamente* para ter sucesso quando tenta chegar perto dos outros, mas isso não significa que tenha de trabalhar muitas horas. Existe uma diferença. Alguns pensam que formar uma *network* exige dias de 18 horas passadas em reuniões ou a fazer telefonemas. Se estou a trabalhar horas a fio, ou se me sinto como se estivesse a trabalhar horas a fio, então não estou a fazer o meu trabalho – pelo menos não estou a fazê-lo bem. Ou talvez esteja no emprego errado.

Construir uma *network* de amigos e colegas tem que ver com construir relações e amizades. Devia ser divertido e não uma perda de tempo. Quando a sua *network* estiver preparada e os seus objectivos estiverem definidos por escrito, vai ver que dispõe de muitas horas ao longo do dia para fazer o que tem de ser feito.

Como é que conheço quem quero conhecer durante uma semana? Um dia, alguém observou cinicamente: « Teria de me clonar para ter todas as reuniões que tu tens» .

« Ah, descobriste alguma coisa» , respondi. « Eu não me clono. Eu clono o acontecimento.»

Eis o que quero dizer: há alguns meses, fui a Nova Iorque para dois dias de trabalho. Queria ver várias pessoas: um antigo cliente que tinha sido presidente da Lego e que estava a tentar descobrir o que queria fazer com o resto da sua vida, o director de operações da Broadway Video, com quem queria debater um novo programa de entretenimento para televisão para um dos meus clientes, e um amigo chegado que não via há muito tempo.

Tinha dois dias, três pessoas que queria ver, e apenas um intervalo de tempo

na minha agenda. Como é que se gere uma situação como esta?

«Clonei» o jantar e convidei-os a todos para estarem presentes. Cada um deles iria beneficiar do facto de conhecer os outros e eu iria poder pôr a conversa em dia com todos e talvez até encontrar algum recurso criativo para o novo programa de televisão. O meu amigo, que tem um sentido de humor fantástico, iria gostar do grupo e traria alguma leveza ao que poderia ter sido apenas uma aborrecida reunião de negócios.

Pedi ao meu amigo para vir ter comigo ao hotel meia hora antes para termos um pouco de tempo só para nós. Se os detalhes do projecto que estava a delinear com o director de operações fossem privados, poderia agendar algum tempo a sós com ele depois do jantar.

O que se passa é que estou constantemente a procurar incluir os outros no que quer que seja que estou a fazer. É bom para eles, bom para mim e bom para todos alargarem o seu círculo de amigos. Às vezes levo potenciais colaboradores para uma sessão de exercício físico e conduzo a entrevista enquanto corremos. Como reunião de pessoal alternativa, há ocasiões em que peço a alguns colaboradores que me acompanhem na viagem de carro até ao aeroporto. Descubro maneiras para, se possível, triplicar o meu dia de trabalho através deste tipo de multitarefas. Nesse processo, estou a relacionar pessoas de diferentes áreas da minha «comunidade».

Quanto mais contactos novos estabelece, mais oportunidades terá de estabelecer ainda mais contactos. Como defende Robert Metcalfe, o inventor da Ethernet[*]: o valor de uma *network* cresce proporcionalmente ao quadrado do número dos seus utilizadores. No caso da Internet, cada novo computador, cada novo servidor e cada novo utilizador adicionado aumentam as possibilidades para todos os que já lá estão. O mesmo acontece com a expansão da sua rede de relações. Quanto maior fica, mais atractiva se torna e mais depressa cresce. É por isso que digo que uma *network* é como um músculo – quanto mais o trabalha, maior fica.

Esta clonagem é também uma boa forma de assegurar que uma reunião ou encontro valha a pena. Se estou a reunir-me com alguém que não conheço muito bem, é possível que convide alguém que conheço para me certificar de que a reunião não será uma perda de tempo. Aqueles de quem sou mentor, por exemplo, ficam especialmente entusiasmados por participarem em tais reuniões – e pode ser uma grande oportunidade de aprendizagem. Passam tempo comigo, têm a oportunidade de ver os negócios em acção, e asseguro-me de que o objectivo da reunião é conseguido. Na maior parte dos casos, acabam também por contribuir com algo para a reunião. Não subestime a capacidade dos jovens para descobrirem um ponto de vista inovador e criativo.

Quando tentar este tipo de iniciativa, preste especial atenção à química entre as pessoas. Consegue perceber quem é que vai dar-se bem com quem? Não significa que todos tenham de ter os mesmos antecedentes e sensibilidade. De facto, uma boa mistura de diferentes profissões e personalidades pode ser a receita perfeita para um encontro excepcional. Confie nos seus instintos. Um teste decisivo que costumo fazer é perguntar a mim mesmo se penso que vou divertir-me. Se a resposta for positiva, isso é normalmente um bom sinal de que a dinâmica vai resultar.

Levou algum colega a almoçar nos últimos tempos? Por que não o/a convida hoje – e inclui outros amigos ou colegas de diferentes partes da sua *network* da sua empresa ou de outros negócios?

Uma das perguntas mais frequentes que me têm feito ao longo dos anos prende-se com o modo de nos mantermos « visíveis» quando os nossos negócios são, em grande parte, virtuais. Quer esteja no Kansas ou em Kuala Lumpur, deve ter o cuidado de manter os seus contactos. As redes sociais são suas amigas, por certo, mas não é o mesmo que estar sentado com pessoas a conversar. Quanto maior se torna a nossa comunidade virtual, mais as pessoas vão usar o contacto em pessoa como filtro para a verdadeira relevância. Recomendo vivamente que ponha de parte algum tempo e dinheiro para assistir a conferências e para visitar cidades onde possa ficar alguns dias ou só uma noite, aproveitando para oferecer uma festa de cocktails ou para marcar uma série de reuniões.

Dito isto, a tecnologia tem avançado muito. As reuniões pessoais ou em grupo, por meio do Google Hangouts, do WebEx ou do *Skype*, depois de se sentir confortável a utilizar estas ferramentas, podem fazê-lo sentir-se como se estivesse numa sala com as pessoas. Organize uma « happy hour virtual» uma vez por mês, com um tópico de discussão. Ou crie um grupo de três ou quatro pessoas que, uma vez por semana, estabeleçam objectivos juntos e partilhem breves novidades pessoais e profissionais. Mantenha as pessoas durante três meses e, depois, reconstrua o grupo à medida que as pessoas entram e saem em cada semestre. Uma vez por mês, peça aos membros do grupo para trazerem um amigo e o apresentarem.

Em breve, terá uma rede de amigos e contactos em constante expansão.

Aprenda com as contrariedades

Apesar do seu lendário sucesso e grandeza como presidente, Abraham Lincoln teve muitos fracassos. Lincoln sofreu inúmeros reveses a nível dos

negócios, a nível político e a nível pessoal ao longo da sua vida. Mas nunca permitiu que qualquer dos seus fracassos o desencorajasse de perseguir os seus objectivos.

Lincoln fracassou nos negócios. Fracassou como agricultor. Perdeu quando se candidatou à Assembleia Estadual de Illinois. Teve um esgotamento nervoso. Quando finalmente foi eleito para a Assembleia Estadual, perdeu a votação para ser o *speaker**. Candidatou-se ao Congresso e perdeu. Candidatou-se a um lugar no Senado dos Estados Unidos e perdeu. Candidatou-se a vice-presidente e perdeu. Candidatou-se ao Senado e perdeu novamente. E, quando finalmente foi eleito presidente dos EUA, a nação que o elegeu para líder dividiu-se em duas. Porém, nessa altura, todas as actividades, experiências e pessoas que veio a conhecer no processo ajudaram-no a definir um rumo para aquele país que permanecerá um dos grandes legados da América.

Aquilo que quero dizer é que, por detrás de quem alcança o sucesso, está uma longa linha de fracassos. No entanto, coragem e tenacidade como as de Lincoln podem superar essas contrariedades. Lincoln sabia que a única maneira de progredir, de seguir em frente, de transformar os seus objectivos em realidade, era aprender com os seus reveses, permanecer empenhado e continuar!

-

* Avião que transporta o presidente dos Estados Unidos da América (*N. T.*).

* Grupo de oito das universidades mais prestigiadas dos EUA: Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Pennsylvania, Princeton e Yale (*N. T.*).

* Ethernet é uma tecnologia de interconexão para redes locais (*N. T.*).

* Porta-voz da Assembleia *(N. T.*).

CAPÍTULO 12

Partilhe as suas paixões

Tenho uma confissão a fazer. Nunca na minha vida fui a um evento de *network*.

Se forem bem organizados, em teoria estes encontros *podem* funcionar. No entanto, a maior parte destina-se aos desesperados e mal informados. A maioria dos participantes são muitas vezes desempregados e os que passam rapidamente o currículo a qualquer um que tenha as mãos livres – geralmente a mão de alguém que está desempregado e que tenta passar o *seu* currículo. Imagine uma congregação de pessoas sem nada em comum, excepto o desemprego. Não é propriamente uma receita para facilitar a criação de laços.

Quando se trata de conhecer pessoas, a questão não se restringe apenas a quem conhece, mas também a como e onde as conhece.

Por exemplo, veja a zona da primeira classe de um avião. Viajar em primeira classe não é algo que esteja ao alcance de todos, mas há uma interessante camaradagem entre aqueles bancos da frente que não existe nos bancos de trás. Para começar, há sempre alguns que andam a saltar de assento em assento, lá na frente, à vez. Como pagaram um preço absurdo pelo luxo de sair do avião uns segundos mais cedo do que o resto dos passageiros, os companheiros de primeira classe presumem que você também é « importante» e muitas vezes procuram satisfazer a curiosidade de saber quem é e por que motivo é tão tonto como eles para pagar um preço tão inflacionado. Não consigo dizer-lhe quantos clientes e contactos importantes consegui durante uma conversa iniciada com uma refeição no avião (a propósito, é a única altura aceitável para incomodar o seu parceiro de assento).

Nos denominados eventos de *networking*, a dinâmica é oposta. As pessoas assumem que está no mesmo barco que elas – desesperado. A credibilidade é difícil de obter. Se não tem emprego, não faz mais sentido estar com quem lhe pode dar um emprego do que com quem procura emprego?

Existem mais formas, e melhores sítios, para passar o seu tempo.

Os interesses partilhados são os blocos básicos de construção de qualquer relação. A raça, religião, sexo, orientação sexual, etnia, ou negócio, profissão e interesses pessoais são como um íman que atrai relações. Faz sentido, então, que

os eventos e actividades onde progrida sejam os que são construídos à volta dos interesses que mais o apaixonam.

A amizade é criada a partir da *qualidade* de tempo gasto entre duas pessoas, não da quantidade. Há a ideia errada de que, para construírem uma ligação, duas pessoas precisam de passar uma grande quantidade de tempo juntas. Não é o caso. Fora da sua família e do seu trabalho, consegue provavelmente contar com os dedos das duas mãos as pessoas que vê muitas vezes durante um mês. No entanto, seguramente, tem mais de dez amigos. É o que fazem juntos que importa, não quantas vezes se encontram. É por isso que tem de prestar especial atenção aos locais onde se sente mais confortável e às actividades de que mais gosta.

Geralmente é melhor nos eventos e actividades de que gosta mais. Por isso faz sentido fazer deles a focalização dos seus esforços. Para mim, o meu gosto por comida e exercício físico proporcionou-me reuniões espantosas. Para outros o factor de ligação pode estar nos selos, cromos de basebol, política ou pára-quedismo.

Nos últimos anos, tenho tido a paixão de retribuir, e posso dizer-lhe que as relações forjadas quando se está ao serviço dos outros são realmente uma coisa especial. Estou agora a planear uma viagem anual com a minha família, amigos, colegas e clientes a Antiqua, na Guatemala, onde trabalhamos com várias aldeias « adoptadas» . Antes, durante e depois, partilhamos histórias e fotografias no meu *website* e nas redes sociais, e pedimos doações, de maneira a que não sejamos os únicos envolvidos na experiência. Acredito realmente que o impacto destas viagens não se resume a melhorarmos a vida das crianças, embora isto já fosse o suficiente. É também a diferença que fazemos ao regressarmos a casa sendo melhores líderes, colegas e pais, e o aumento da produtividade e da satisfação que se prolonga durante o ano.

O poder da paixão partilhada para juntar pessoas pode ser hoje muito visto na explosão das campanhas de *crowd-funding* e das plataformas que tornam isto possível. Veja-se o Kickstarter, o *site* mais conhecido. O Kickstarter centra-se no lançamento de projectos específicos e não na angariação geral de fundos. Nos seus primeiros quatro anos de actividade, 3,7 milhões de pessoas angariaram mais de 545 milhões de dólares para projectos que acreditavam merecer uma oportunidade. Com o passar da palavra difundida sobretudo pelas redes sociais, os entusiastas deram dinheiro para tudo, desde o desenvolvimento de impressoras 3D até à gravação de álbuns de música *punk*.

Quando estamos verdadeiramente apaixonados por alguma coisa, isso torna-se contagioso. A nossa paixão atrai os outros para o que somos e o que nos interessa. Os outros respondem diminuindo *as suas* barreiras. É por essa razão

que é importante partilhar a sua paixão num negócio.

Posso saber mais sobre como alguém irá reagir numa situação de negócios a partir da minha experiência com essa pessoa num jantar informal, ou depois de um programa de exercício físico vigoroso, do que depois de qualquer reunião no escritório. Naturalmente, descontraímo-nos mais fora do escritório. Ou talvez seja o acontecimento em si – para não mencionar o vinho durante o jantar. É espantoso o que pode aprender sobre alguém quando ambos estão a fazer algo de que gostam.

Tenho um amigo que é vice-presidente executivo de um grande banco em Charlotte. O seu lugar mais importante de *networking* é, acima de todos os outros, a YMCA. Diz-me que às cinco e seis horas da manhã o lugar está cheio de fanáticos do exercício como ele, que fazem uma corrida antes de irem para o escritório. Ele percorre o lugar à procura de empresários, clientes actuais e potenciais. Depois, enquanto está a recuperar do exercício, na escadaria principal, responde às suas perguntas sobre investimentos e empréstimos.

Para além das refeições e do exercício físico, por vezes levo as pessoas à igreja. É verdade, à igreja. Frequento uma igreja católica maioritariamente afro-americana e hispânica em Los Angeles – St. Agatha's. É maravilhosamente «pouco ortodoxa». Em vez de «passar a paz» na forma de um simples aperto de mão, um coro *gospel* canta músicas que animam o espírito, enquanto os congregados caminham à volta da igreja abraçando-se uns aos outros durante dez minutos. É uma cena espantosa. Não tento impor as minhas crenças a ninguém; quem levo comigo – quer seja um actor, advogado, ateu ou judeu ortodoxo – tende a ver o meu convite como um presente personalizado. Mostra-lhe que o tenho em tão elevada conta que estou disposto a partilhar uma parte tão profundamente pessoal da minha vida.

Ao contrário da sabedoria popular no mundo dos negócios, não acredito que tenha de existir uma linha rígida entre as nossas vidas privadas e públicas. Os empresários da velha guarda vêem a expressão das emoções e da compaixão como vulnerabilidade; hoje, os novos homens de negócios encaram esses atributos como o íman que nos une. Quando as nossas relações são fortes, os nossos negócios e carreiras têm mais sucesso.

Veja o caso de Bonnie Degrius, uma consultadora que trabalhava no Gartner Group. Bonnie envia à sua lista de contactos e parceiros de negócios uma *newsletter* anual onde relata tudo o que quer sobre ela. Escreve sobre os novos e empolgantes projectos em que está a trabalhar, ou sobre a sua família. Escreveu como a morte do seu pai mudou a sua vida. Pode pensar que aqueles que receberam esta carta se sentiram desconfortáveis com uma manifestação tão pública de emoção. Foi o oposto. Muitos – homens, mulheres, colegas e estranhos – pediram para receber a *newsletter* de Bonnie. Respondiam-lhe e contavam-lhe

experiências semelhantes que tinham vivido. Após alguns anos, Bonnie tinha uma *network* que atravessava os EUA. Ela colocava o seu coração e paixão na página e, em troca, recebia a confiança e admiração de centenas de pessoas.

Faça uma lista das coisas que mais o apaixonam. Use a sua paixão como guia para as actividades e eventos que deve procurar. Use-os para desenvolver novos e antigos contactos. Se gosta de basebol, por exemplo, leve os potenciais e actuais clientes a um jogo. Não interessa o que faz, desde que seja algo que gosta de fazer.

As suas paixões e os acontecimentos que constrói à volta delas irão criar maiores níveis de intimidade. Preste atenção ao relacionar o acontecimento à relação que quer construir. Tenho uma lista informal de actividades que utilizo para manter o contacto com os meus amigos de negócios e pessoais. Aqui estão algumas coisas que gosto de fazer:

1. Quinze minutos e uma chávena de café. É rápido, é fora do escritório, e é uma excelente forma de conhecer alguém.

2. Conferências. Se estou numa conferência em Seattle, por exemplo, pesquiso a minha lista de contactos na área (pessoas que conheço ou que gostaria de conhecer melhor) e pergunto-lhes se gostariam de assistir a um determinado discurso ou ir jantar.

3. Convido alguém para ir comigo fazer exercício físico ou praticar um *hobby* (golfe, xadrez, colecção de selos, um clube de livros, etc.).

4. Um pequeno almoço rápido, um almoço, beber uns copos depois do trabalho ou jantar. Não há nada como a comida para quebrar o gelo.

5. Convido alguém para um acontecimento especial. Para mim, um acontecimento especial como o cinema, o lançamento de um livro ou um concerto é ainda mais especial se levar alguém que penso que gostará da ocasião.

6. Receber em casa. Encaro os jantares em casa como sagrados. Gosto de tornar estes eventos tão informais quanto possível. Para garantir que assim é, geralmente só convido uma ou duas pessoas que não conheço muito bem. No final do jantar, quero que quem saia da minha casa se sinta bem por fazer novos amigos, e isso é difícil se o jantar estiver cheio de estranhos.

7. Fazer voluntariado. Trabalhar com uma organização para criar um serviço que possa envolver cinco a dez voluntários ou juntar um grupo de gente para um passeio de caridade. Se quiser algo de mais informal, reúna um grupo para distribuírem todos juntos refeições embaladas numa zona que seja particularmente carenciada.

Claro que todos precisamos de programar o tempo apropriado para passar com os amigos e família, ou apenas para ler e descontrair. Enquanto enriquece a sua vida porque inclui os outros quando e onde pode, tenha a certeza de que não está a negligenciar as relações mais importantes da sua vida. Quando o seu dia está alimentado pela paixão, preenchido com pessoas interessantes para o partilhar, chegar perto dos outros irá parecer menos um desafio ou uma tarefa e mais uma consequência natural da forma como trabalha.

CAPÍTULO 13

Faça o *follow-up* * para não perder os contactos

Quantas vezes dá por si em frente de alguém que já conheceu antes, mas de cujo nome não consegue recordar-se?

Vivemos num mundo digital em rápida evolução e onde somos bombardeados com informação. As nossas caixas de correio electrónico são uma constante procissão de novos e antigos nomes exigindo a nossa atenção. Os nossos cérebros estão em hiperactividade, tentando guardar todos os *bits* e *bytes* e nomes que cruzam a nossa secretária todos os dias. É natural que, para nos mantermos sãos, tenhamos de esquecer ou ignorar a maior parte dos dados que clamam por um espaço na nossa já sobrelotada cabeça.

Num mundo assim, é incompreensível que apenas uma pequena percentagem de nós decida fazer o *follow-up* quando conhece alguém novo. Não me canso de dizer: quando conhece alguém com quem quer estabelecer um relação, dê o passinho extra que lhe permita garantir que não ficará perdido no «sótão mental» dessa pessoa.

Há pouco tempo, estive na Florida numa cerimónia de entrega de prémios para membros antigos e actuais da minha república dos tempos da faculdade, *Sigma Chi*. Devo ter dado o meu cartão e endereço de correio electrónico a pelo menos umas cem pessoas nessa noite. Depois de terminado o evento formal, segui para o hotel onde estava hospedado, já de madrugada, e fui ver se tinha mensagens no *e-mail*. Na caixa de entrada do meu correio electrónico estava uma simples e cordial mensagem de um jovem membro da república, agradecendo o discurso, dizendo o quanto tinha significado para alguém como ele, que tinha origens semelhantes às minhas, e manifestando a esperança de que um dia pudéssemos sentar-nos a beber um café. Nas duas semanas que se seguiram, recebi *e-mails* e telefonemas de mais de uma centena de pessoas que manifestaram o mesmo tipo de sentimentos. O *follow-up* de que melhor me recordo foi do primeiro. Os presentes mais memoráveis que já recebi foram aqueles cujo valor não podia ser avaliado em dólares e cêntimos. São as cartas sinceras, as mensagens de correio electrónico e os cartões que recebo de quem me agradece pela orientação e conselhos.

Quer destacar-se no meio da multidão? Então ficará quilómetros à frente se fizer um *follow-up* melhor e mais inteligente do que a imensidão de indivíduos que se amontoa para receber a atenção de alguém. O facto é que a maioria não faz muito bem o *follow-up*, se é que o faz de todo. Um bom *follow-up*, por si só, coloca-o acima de 95 por cento dos seus parceiros. O *follow-up* « representa o martelo e pregos da sua caixa de ferramentas» de *networking*. De facto, O *FOLLOW-UP* É A CHAVE DO SUCESSO EM QUALQUER ÁREA.

Certificar-se de que um novo contacto se lembra do seu nome (e da impressão favorável que criou) é um processo que deve empreender logo depois de ter conhecido alguém.

Dê entre 12 a 24 horas depois de conhecer alguém para continuar a relação. Se conhecer uma pessoa num avião, envie-lhe um *e-mail* mais tarde no mesmo dia. Se conhecer uma pessoa numa festa, envie-lhe um *e-mail* na manhã seguinte. Para os conhecimentos ocasionais e fortuitos, o *e-mail* é uma ferramenta boa para enviar uma nota a dizer: « Foi um prazer conhecê-lo. Temos de nos manter em contacto.» Neste tipo de *e-mail*, gosto de citar alguma coisa particular sobre a qual tenhamos falado durante a nossa conversa – um passatempo comum ou um interesse num negócio –, algo que sirva como lembrança mental de quem eu sou.

Depois do *e-mail*, pode enviar um pedido no LinkedIn, se perceber que a pessoa utiliza esse *site*. Dependendo das circunstâncias e de como nos conhecemos, posso também enviar um pedido de amizade no Facebook. Há pessoas que tem renitência em usar o Facebook para contactos profissionais e, por isso, tenho sempre o cuidado de propor uma alternativa: « Se usa o Facebook para novos amigos, gostaria de o contactar por aí. Se não usar, não há problema – estarei em contacto.»

Quando saio de uma reunião, ponho o nome e o endereço de *e-mail* dos novos conhecimentos na minha lista de contactos e programo o meu calendário para, dali a um mês, me lembrar de lhes enviar um *e-mail*, só para manter a ligação.

A seguir a uma reunião de negócios, habituei-me a fazer algo em que James Clark, o meu colega na Harvard Bussiness School e antigo director de operações da YaYa, acredita piamente. No seu *follow-up*, reitera sempre os compromissos que todos fizeram e pergunta para quando é que pode ser marcada uma segunda reunião de *follow-up*.

Quando o outro concordou em fazer alguma coisa, seja um encontro para beber um café da próxima vez que estiver na cidade ou concretizar um grande negócio, tente que esse compromisso seja posto por escrito. Não deve basear-se numa fórmula ou modelo rígido, mas deve ser algo como: « Foi muito bom falar

consigo no almoço de ontem. Queria dar continuidade a algumas das ideias que debatemos. Creio que a Ferrazzi Greenlight pode servir os interesses da sua empresa e tive tempo de tratar dos detalhes mais delicados. Da próxima vez que estiver aí, gostava de poder roubar um pouco do seu tempo e falar consigo cinco ou dez minutos».

Nove em cada dez vezes, o outro lado irá responder a aceitar o seu convite para se encontrarem novamente. Então, quando chegar a altura de aceitar a oferta dessa pessoa para falarem de novo, pode fazer-lhe um telefonema tendo como apoio a força do compromisso «por escrito» da sua mensagem de correio electrónico. O outro lado já concordou com um encontro. A questão agora é saber quando, e a sua persistência vai assegurar que irá ter lugar algum dia.

No entanto, lembre-se – e isto é essencial – de não a recordar daquilo que pode fazer por si, mas concentre-se naquilo que pode fazer por ela. Trata-se de lhe dar uma razão para querer continuar.

Outra maneira eficaz de fazer o *follow-up* é recortar artigos importantes e enviá-los às pessoas da sua *network* que possam estar interessadas. Quando fazem isto por mim, fico tremendamente agradecido; demonstra que estão a pensar em mim e nos assuntos de que estou a tratar.

Apesar de o correio electrónico ser um meio perfeitamente aceitável para fazer o *follow-up*, existem outros métodos a ter em consideração. Nos dias que correm, uma carta de agradecimento, manuscrita, pode chamar particularmente a atenção da pessoa. Quando foi a última vez que recebeu uma carta manuscrita?

Quando recebe uma carta dirigida pessoalmente a si, você abre-a.

A carta de agradecimento constitui uma oportunidade para reforçar uma percepção de continuidade num relação e criar uma aura «em que todos ganham». Mencione alguma informação pertinente da qual se tenha esquecido de falar na vossa reunião. Saliente o seu desejo de se reencontrarem e a sua oferta de ajuda.

Eis mais alguns aspectos que deve incluir nos seus *follow-ups*:

- Exprima sempre a sua gratidão.
- Assegure-se de que inclui um ponto interessante da vossa reunião ou conversa – uma piada ou um momento de humor partilhado por ambos.
- Reafirme quaisquer compromissos que ambos tenham feito – de ambas as partes.
- Seja conciso e vá directo à questão.
- Dirija sempre a carta de agradecimento à pessoa, chamando-a pelo

nome.

- Utilize o correio electrónico e o correio tradicional. Esta combinação dá um toque pessoal.
- Depois de enviar um *e-mail*, faça um pedido de amizade nas redes sociais.
- Oportunidade é a chave. Envie a sua mensagem o mais cedo possível, depois da reunião ou entrevista.
- Muitos esperam pelas férias para agradecer ou entrar em contacto. Porquê esperar? Os seus *follow-ups* serão mais oportunos, mais apropriados e, certamente, mais bem recordados.
- Não se esqueça de fazer o *follow-up* com aqueles que serviram de intermediários. Permita que quem o referiu saiba como correu a conversa, e expresse a sua gratidão pela ajuda recebida.

Faça do *follow-up* um hábito. Torne-o automático. Quando o fizer, os dias de luta para se recordar dos nomes das pessoas – e dos outros para se lembrarem do seu – serão uma coisa do passado.

-

[*] *Follow-up* é um acompanhamento, dar seguimento a algo (*N. T.*).

CAPÍTULO 14

Seja um «comando» das conferências

Os estrategos militares sabem que a maior parte das batalhas é ganha, antes de ser disparado o primeiro tiro, pelo lado que determina onde, quando e como é que o combate é travado. O mesmo acontece com a maior parte das conferências bem-sucedidas. Transformar uma conferência no seu próprio território e estabelecer objectivos antecipadamente é o que transforma participar numa vulgar conferência numa missão.

Não seja apenas um participante; seja um « comando» das conferências!

As conferências são boas principalmente por uma coisa. Não, não é pelo café e pelos biscoitos oferecidos nos intervalos. Nem sequer pelo dispendioso esclarecimento a nível empresarial. Elas são um espaço aberto para conhecer o tipo de pessoas que tem formas de pensar semelhantes e que pode ajudá-lo a concretizar a sua missão e objectivos. Antes de decidir ir a uma conferência, por vezes chego ao ponto de usar um simples processo de raciocínio de retorno do investimento. O provável retorno que obterei das relações que vou estabelecer e desenvolver será igual ou superior ao preço que pagarei para ir à conferência e ao tempo que vou lá estar? Se assim for vou. Se assim não for, não vou. É tão simples como isto. Pode parecer uma visão extremamente pragmática em relação às conferências, mas funciona.

Logo depois de termos vendido a YaYa, os novos donos instituíram um conjunto de políticas de cortes de despesas relativas às viagens e conferências. Na minha opinião, essas políticas estavam fundamentalmente erradas.

Os donos consideravam as conferências desnecessárias – eventos agradáveis para executivos indulgentes, em vez de gera dores de receitas. Para a nossa nova casa-mãe, os custos de enviar colaboradores a alguns eventos por ano pareciam ser uma despesa dispensável no balanço de uma *start-up*.

Discordei veementemente e prometi que iria convencê-los do contrário. Comecei a registar o número concreto de projectos geradores de receitas provenientes directamente de quem conheci em conferências. Os donos da YaYa ficaram espantados quando lhes apresentei uma folha de cálculo com os sucessivos negócios concretizados e que mostrava de que forma uma significativa parte de receitas tinha tido origem numa ou outra conferência.

A relutância que demonstravam relativamente a estes eventos de negócios – e estes executivos estão longe de estar sozinhos nestas tomadas de atitude – tem origem numa percepção demasiado comum e incorrecta: a de que as conferências são locais para se ganhar mais conhecimento. Errado. O verdadeiro conhecimento tem origem essencialmente na experiência, nos livros e noutras pessoas. As mesas redondas e os discursos em eventos podem ser divertidos, até inspiradores, mas raramente há tempo para transmitir verdadeiro conhecimento.

Contudo, pode não haver lugar melhor para expandir a sua *network* profissional e, ocasionalmente, fazer negócios. Permita que lhe dê um exemplo que tem por base as vendas. No antigo modelo de vendas, 80 por cento do tempo dos vendedores destinavam-se à marcação de reuniões, a fazer apresentações e a tentar fechar um negócio. Os restantes 20 por cento eram passados a desenvolver uma relação com o cliente. Hoje a focalização é essencialmente na venda por intermédio de relações. Os vendedores inteligentes – na verdade, colaboradores inteligentes e empresários de todos os tipos – passam 80 por cento do seu tempo a desenvolver relações fortes com quem estabelecem negócios. A mais sofisticada apresentação em *powerpoint* não consegue competir com o intensificar da verdadeira afeição e confiança na captação dos corações e mentes dos outros.

Os indivíduos que recorrem às conferências de forma certa têm uma enorme vantagem na normal convenção industrial. Enquanto outros se sentam calmamente a tomar notas, satisfeitos por beberem a sua garrafa de água gratuita, estes homens e estas mulheres estão a marcar reuniões, a organizar jantares e, em geral, a fazer de cada conferência uma oportunidade de conhecer pessoas que possam mudar as suas vidas.

Se parece que não estão a jogar pelas mesmas regras que os outros participantes, tem razão. Eles foram muito além dos tradicionais e velhos conselhos de Usar o Crachá, Cumprimentar Todos Afectuosamente, Manter Contacto Visual, e outros lugares-comuns que fazem com que não se distingam do resto da multidão.

Sim, existe um guia para aproveitar ao máximo uma conferência. O meu amigo Paul Reddy, um executivo da área do *software*, confirma que aqueles que vão a uma conferência são bolas de *bowling* ou são pinos. Quando se é a bola, entra-se (ou rola-se) numa conferência, evento ou organização e arrasa-se. Com um pouco de coragem e engenho, deixa uma impressão positiva atrás de si, faz amizades e atinge os objectivos que planeou. Os pinos sentam-se placidamente, à espera que alguma coisa, qualquer coisa, aconteça. Não pense na sua próxima conferência como um retiro de negócios. Pense nela como uma campanha bem coordenada para progredir na sua missão.

Eis as regras que sigo em todo e qualquer evento em que participo:

Ajude o organizador

(Melhor ainda, *seja* o organizador)

As conferências são pesadelos logísticos. Existem mil coisas diferentes que são necessárias para organizar um evento de negócios de sucesso. A confusão que daí pode resultar representa uma oportunidade para aparecer e dar uma ajuda – e tornar-se um *insider** no processo.

Assim que estiver do lado de dentro, poderá descobrir quem irá participar e quais serão os eventos mais importantes. Vai dar por si em todos aqueles jantares e festas de *cocktail* que são organizados para altos executivos da conferência.

Como é que pode fazer parte do processo? Na verdade, não é muito difícil. Em primeiro lugar, consulte as informações disponíveis sobre o evento, visite o seu *website* e descubra quem é o principal contacto para organizar a conferência. Faça um telefonema. A pessoa responsável por este tipo de eventos normalmente está com trabalho a mais e bastante *stressada*. Gosto de telefonar alguns meses antes do evento e dizer: « Estou realmente ansioso pela conferência que está a organizar. Estou interessado em ajudar a fazer deste ano o melhor ano de sempre e estou disposto a dedicar grande parte dos meus recursos – sejam tempo, criatividade, conhecimentos – para fazer deste ano um sucesso. Como é que posso ajudar?»

Garanto-lhe que o coordenador vai ficar deliciado. Digo isto porque certa vez fui responsável pelo apoio prestado a esses organizadores *stressados* nos meus primeiros tempos como director de *marketing* da Deloitte.

A Deloitte Consulting estava a trabalhar com Michael Hammer para transmitir alguma credibilidade à prática da reengenharia. Pensámos que uma conferência seria uma boa forma de apresentar ao mercado a nossa óptima relação com Michael, fortalecer a nossa marca e também ganhar alguns clientes. Assim, propusemos uma conferência conjunta, oferecida pela Deloitte e por Michael Hammer. Facultaríamos o nosso conhecimento sobre a indústria e alguns *case studies* e Michael ofereceria os seus conhecimentos de reengenharia e o seu ponto de vista sobre como gerir uma conferência de cariz mundial.

Tive a oportunidade de me aperceber dos mecanismos internos que são postos em acção para organizar uma conferência de sucesso e, claro, de construir uma boa relação com Mike. Tornei-me profundamente consciente de como era poderoso saber, em primeira mão, quem ia participar; por que eram alguns oradores escolhidos e outros não; e quais eram os melhores fóruns para o *networking*.

Desde o início, a nossa ideia era aplicar algum método à habitual loucura das conferências. Foi posto a funcionar um sistema que registava diariamente os nossos progressos por comparação com os objectivos que nos tínhamos proposto. O objectivo de cada um dos sócios da Deloitte era conhecer duas pessoas, que lhes tinham sido atribuídas, de entre a lista dos convidados que iriam participar na conferência.

A cada um deles foi atribuída uma pessoa como alvo prioritário – alguém que desejávamos ter como cliente. A outra pessoa era alguém que considerávamos que poderia ser benéfica para a Deloitte conhecer, talvez alguém da comunicação social. O principal objectivo continuou a ser, muito simplesmente, o de conhecer pessoas novas.

Como sabíamos de antemão quem ia participar, foi facultada aos sócios uma biografia, com uma página, das pessoas que lhes tinham sido atribuídas, onde constava quem eram, o que faziam, os seus feitos e *hobbies*, bem como os desafios potenciais que as suas empresas enfrentavam e com os quais a Deloitte talvez pudesse lidar. Esta informação era suficiente para o sócio estabelecer uma verdadeira ligação quando finalmente conhecesse o indivíduo.

Também demos aos sócios uma lista de ideias sobre como chegarem aos seus alvos e o que dizer quando os conhecessem. Ao fim de cada dia, os sócios diziam quem tinham conhecido, onde e como tinha decorrido o encontro. Se alguém tivesse tido problemas em reunir-se com a sua «pessoa-alvo», elaborávamos uma estratégia para o dia seguinte, assegurando-nos de que o sócio e o indivíduo que lhe tinha sido atribuído ficavam sentados na mesma mesa no jantar da noite seguinte, ou então eu mesmo arranjava forma de me apresentar. Em determinado casos, pedíamos a Mike para proceder às apresentações.

Aquilo que acabei por criar, sem me aperceber, foi uma unidade de «comandos» de conferências, preparados antecipadamente com informação sobre quem iam conhecer, como (tínhamos feito as nossas pesquisas) e onde. Os resultados foram espantosos. A conferência estava cheia de participantes. Como resultado, a De loitte conseguiu uma quantidade de negócios sem precedentes. Desde então, aperfeiçoámos esta arte na Ferrazzi Greenlight e não só aconselhamos empresas sobre como retirarem o máximo partido das suas conferências, como também grandes organizadoras de conferências, como a *Forbes* e a *PeopleSoft*, vêm ter connosco para que as ajudemos a planear conferências que terão resultados importantes a nível mundial tanto para estas empresas como para os participantes.

A chave é trabalhar arduamente para fazer da conferência um sucesso para todos. Na conferência de Michael Hammer, todos os participantes, quase todo o painel, ficaram pasmados com a quantidade de negócios que conseguiram realizar.

Tinha sido criado o ambiente certo para o êxito do *networking*.

Claro que Michael Hammer foi brilhante, como sempre, e aprendemos muito com ele em relação ao conteúdo. Mas o sucesso teve origem na organização de uma conferência à volta da sua verdadeira função: uma reunião íntima de profissionais com as mesmas ideias, numa atmosfera que facilita relações lucrativas.

Escute. Melhor ainda, *fale*.

Pensa que tornar-se um orador é um grande feito? Há muitos que assim o pensam. Estou aqui para lhe dizer que não é tão difícil como possa pensar, mas que talvez seja também mais importante do que possa imaginar.

Nada assusta mais alguns do que a ideia de passar 15 minutos a falar para uma audiência sobre o que fazem, mesmo que o público seja composto por pessoas geralmente conhecidas (como família e amigos!).

Tenha calma. Primeiro, deve saber que fazer discursos é uma das maneiras mais fáceis e mais eficazes de fazer com que você, o seu negócio e as suas ideias sejam vistos, ouvidos e lembrados, e não precisa de ser Tony Robbins[*] para encontrar um grupo de pessoas dispostas a ouvi-lo.

Quantos dão por si diante de um público a determinada altura? Os números são espantosos. Realizam-se diariamente milhares de fóruns e eventos – por todas as razões possíveis e imaginárias. Todos estes fóruns necessitam de alguém amável para dizer algo que seja minimamente inspirador e profundo aos seus convidados. A maior parte dos oradores, infelizmente, não oferece nada disso.

Se pensa que quem oferece este conhecimento são apenas os que se encontram no topo das suas respectivas áreas, está enganado. Então, como é que ganha experiência?

A Toastmasters International, por exemplo, providencia um fórum para o desenvolvimento de capacidades oratórias. Possui mais de oito mil clubes que marcam reuniões semanais com grupos de 30 ou 40 pessoas, pelo que há constantemente toda uma série de discursos, e oradores, a serem criados. A uma maior escala, o circuito nacional de oradores é enorme. O Convention Industry Council (CIC) afirma que a indústria das conferências contribui com mais de 100 mil milhões de dólares para o PIB, com mais de 263 mil milhões de dólares em gastos directos. Este dado coloca as conferências à frente da indústria automóvel, dos transportes aéreos e do cinema em termos de PIB! A questão principal aqui é que a oportunidade para falar existe em toda a parte, seja ou não paga. É divertido, pode ser lucrativo e não há maneira melhor de se dar a conhecer – e conhecer outros – num evento. Vários estudos mostram que, quanto mais discursos proferir, maior tende a ser o seu rendimento.

Como orador numa conferência, tem um estatuto especial, tornando-se mais fácil conhecer pessoas. Os participantes esperam que comunique com eles e que os cumprimente. Eles, por sua vez, dão-lhe o respeito que não dispensam aos outros participantes. Credibilidade instantânea e falsa fama são-lhe oferecidas quando está num palco (e, fundamentalmente, em qualquer palco, independentemente de tudo).

Como é que se torna orador de uma conferência? Primeiro, precisa de ter alguma coisa para dizer: precisa de conteúdo (algo que abordarei num outro capítulo). Precisa de desenvolver um discurso persuasivo sobre o nicho que ocupa. Pode desenvolver um sem-número de discursos persuasivos diferentes, destinados a um sem-número de diferentes audiências (também voltarei a pe gar neste tema mais adiante).

Se der o primeiro passo e conseguir conhecer o organizador, assegurar um discurso não é assim tão difícil. No início, é melhor começar com poucas ambições. Deixe-me dar-lhe um exemplo. Há alguns anos, um amigo meu saiu da grande empresa onde trabalhava para criar a sua própria empresa de consultoria. Necessitava de estabelecer-se como perito na área do *branding* e, apesar de ter receio de falar em público, sabia que essa seria a melhor forma de interagir com potenciais clientes e dar a conhecer a sua mensagem. Começou por baixo, conhecendo todos os organizadores de pequenos eventos locais e específicos. Pedia-lhes, em troca da sua ajuda, para lhe concederem uma sala durante uma hora morta no fim do evento, para poder falar com um pequeno grupo de pessoas que ele próprio organizava.

Inicialmente, nem sequer estava previsto no programa da conferência. Ia conhecendo pessoas durante a conferência e dizia-lhes que estava a organizar uma pequena reunião de profissionais interessados em debater o tema do *branding*. A atmosfera informal permitia-lhe distribuir o seu conteúdo sem a pressão de uma grande audiência, ao mesmo tempo que conseguia um *feedback* valioso por parte das pessoas que apareciam. Rapidamente as salas onde falava começaram a crescer, os seus discursos tornaram-se mais sofisticados e o público passou de intimista a intimidatório – no entanto, nessa altura, já tinha ultrapassado a maior parte dos seus receios.

E se está numa conferência e não é um orador? Existem outros aspectos em que pode distinguir-se. Lembre-se, não está lá só para aprender coisas novas por intermédio dos outros – está lá para conhecer outras pessoas e para que outros o conheçam e se lembrem de si.

Quando se der início ao debate, tente estar entre os primeiros que põem a mão no ar. Uma questão bem colocada e pertinente é uma pequena oportunidade para ser visto por toda a audiência. Tenha o cuidado de se apresentar, de mencionar o nome da em presa onde trabalha, o que faz, e depois coloque uma

questão que deixe a audiência a pensar nela. O ideal é que a pergunta esteja relacionada com a sua empresa, para que tenha algo a dizer quando alguém vier ter consigo e disser: «A sua questão foi muito interessante».

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Susan Cain

Não existe nenhuma correlação entre ser a melhor oradora e ter as melhores ideias.

Susan Cain é uma introvertida confessa que, em 2012, enfrentou uma multidão de milhares de pessoas no palco da conferência TED e proferiu um dos discursos mais vistos de sempre. Nesta palestra, exortou os introvertidos a celebrarem os seus dotes únicos e a encontrarem formas de criar impacto num mundo que favorece os extrovertidos. O discurso foi muito apreciado, entre outros, por Bill Gates e pelos críticos eruditos culturais da *New Yorker*.

A fim de se preparar para esse dia, Caine começou aquilo a que chamou o Ano de Falar Perigosamente. Em primeiro lugar, aderiu aos *Toastmasters*, onde podia praticar com regularidade o discurso em frente de outras pessoas entre uma multidão de estranhos pouco arriscada e apoiante. Passou duas horas com o instrutor de oratória do TED, que lhe ensinou como baixar o tom de voz e respirar pelo abdómen.

Em breve, viu-se a praticar de forma mais pública. Quando o livro dela saiu, com o título *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, foi convidada para o programa televisivo «CBS This Morning» e entrevistada em 21 programas de rádio – no mesmo dia do seu lançamento.

Por fim, uma semana antes do TED, Caine passou todos os dias com um segundo instrutor. Começaram no sofá e, depois, passaram para o palco, onde ele forneceu um *feedback* contínuo e uma atenção encorajadora.

A utilização de um adereço providenciou mais conforto e um final elegante. Caine levou para o palco uma mala com alguns dos seus livros

favoritos. Para concluir, exortou os introvertidos a terem coragem suficiente para partilharem o que estava nas suas malas, « porque o mundo precisa de vocês e das coisas que vocês trazem» .

O discurso de Caine exortava os introvertidos a celebrarem características que não são geralmente promovidas pela nossa cultura faladora: ponderação, sensibilidade; autocorrecção; melhor capacidade para ouvir. Contudo, aquilo que tornou a sua palestra mais memorável foi o facto de, ao estar naquele palco, incorporar a mesma coragem e a mesma vulnerabilidade que exortava nos outros. Para introvertidos e extrovertidos, esta é a arte mais elevada de discursar em público com sucesso.

Para os introvertidos: « Não pense na introversão como uma coisa que tem de ser curada» , escreveu Caine no seu livro. O desempenho dela na TED destaca duas das melhores formas de exercer impacto enquanto protege o seu tempo morto: falar em público e participar em conferências. São oportunidades de grande impacto e, a curto prazo, podem extenuá-lo, mas também recompensá-lo com tantos contactos novos como aqueles que os extrovertidos obtêm ao saírem seis noites por semana.

Guerra de guerrilha:

Organize uma conferência dentro de uma conferência

Os verdadeiros « comandos» não se restringem ao programa que recebem quando se inscrevem. Quem disse que não pode organizar o seu próprio jantar enquanto está na conferência, ou organizar uma conversa informal sobre um assunto que lhe interessa em particular?

Os jantares do evento são normalmente uma grande confusão. A atenção das pessoas está dispersa; todos estão a tentar vencer o ruído e a ser educados e atenciosos com dez estranhos diferentes, a ouvir um ponto de vista importante e a levar à boca mais algumas garfadas de comida, tudo ao mesmo tempo. Não é o melhor cenário para uma conversa.

Nessas alturas, já me senti tentado a regressar ao meu quarto, ligar para o serviço de quartos e passar o resto da noite em frente do meu portátil. Isso, contudo, seria um terrível desperdício de oportunidades.

A alternativa é apropriar-se dessas uma ou duas horas, organizando o seu *próprio* jantar.

Gosto de fazer isto pelo menos uma vez na maior parte das conferências. Antes do evento, procuro um bom restaurante nas redondezas e envio pré-

convites para um jantar privado que vou oferecer ao mesmo tempo que o jantar marcado. Pode fazer isto de improviso durante o dia ou enviar convites oficiais com antecedência. Uma táctica que tem sido bastante bem-sucedida consiste em enviar um fax para o hotel (a maior parte das conferências tem um hotel principal onde a maior parte dos VIPs irá ficar) e que os indivíduos vão receber quando chegam na noite anterior à conferência, convidando-os para se juntarem a um grupo que irá jantar ou beber um copo nessa noite. Pense nisto: não há secretárias para filtrar a mensagem. É possível que essas pessoas não tenham planos quando chegam e, mesmo que tenham, já poderá destacar-se quando eventualmente as conhecer durante a conferência – asseguro-lhe que estarão gratas por ter pensado nelas. Se o discurso de apresentação do jantar vai ser feito por alguém particularmente interessante, transformo o meu evento numa reunião para tomar umas bebidas antes ou depois do jantar.

Muitas vezes, quando cria o seu próprio fórum esta é a melhor maneira de garantir que quem pretende conhecer estará no mesmo lugar ao mesmo tempo. Idealmente, gostaria de convidar um grupo de oradores para o seu jantar e essas estrelas serão uma vantagem para o seu pequeno evento. Lembre-se de que até um desconhecido se transforma numa pequena estrela depois de falar num evento.

Faço isto todos os anos durante o *Renaissance Weekend*, um fim-de-semana anual de Ano Novo que reúne políticos, empresários e outros profissionais. Envio um convite engraçado, perguntando a algumas pessoas se querem faltar a um jantar oficial e ir a um bom restaurante num outro local. No *Renaissance Weekend*, os organizadores até reservam uma noite para sair sozinho e fazer precisamente isto. Trata-se de algo que funciona melhor em conferências com a duração de três dias. Tal como na faculdade, todos gostam de sair do *campus* universitário. Se a conferência se realiza na cidade onde vive, seja suficientemente corajoso para convidar as pessoas a deslocarem-se a sua casa para lhes poder oferecer tratamento especial, como tenho feito sempre durante a Global Conference do Instituto Milken, em Los Angeles. Esta conferência é uma das melhores nos Estados Unidos, quer pelos seus conteúdos, quer pelos convidados. Todos os anos ofereço um jantar em minha casa no dia anterior ao evento. Normalmente, as pessoas chegam um dia antes, e um jantar divertido e intimista é sempre preferível a uma refeição de comida de hotel sem companhia.

Um jantar não é a única maneira de organizar uma conferência dentro de uma conferência. As conferências longas estão muitas vezes repletas de saídas sociais – golfe, passeios e visitas a locais históricos. Muitas vezes, tais eventos são simplesmente terríveis. Já alguma foi a um museu com mais 400 pessoas? Sente-se como uma ovelha num rebanho.

Não há qualquer razão por que não possa assumir o controlo na organização do seu próprio passeio ou visita a um local que a organização da conferência não tenha pensado. Um ex-colega meu da Starwood costumava fazer isto nas conferências de Inverno. Ávido esquiador, procurava o melhor local da região para fazer esqui – normalmente umas pistas remotas que ninguém se tinha dado ao trabalho de descobrir. Ele não tinha qualquer problema em atrair outros esquiadores entusiasmados perante a perspectiva de estarem na neve.

Quanto mais activo se tornar no papel de «anfitrião» da sua própria conferência dentro da conferência, melhor será a ajudar os outros a estabelecerem contactos, transformando-se num centro de influências. Quando conhece pessoas durante o jantar ou evento que organizou, não se limite a apresentar-se; apresente essas pessoas a outras pessoas. Se os seus novos conhecimentos não conseguirem dar uma rápida continuação à conversa, ofereça um facto sobre um convidado a outro convidado. «O Sérgio esteve encarregado dos esforços de *branding* global da Coca-Cola nos seus tempos áureos. Não está prestes a renovar a marca da sua empresa, David? Não podia encontrar melhor referência que o Sérgio».

Seleccione alguém importante

Se conhecer o homem ou mulher mais popular da conferência – aquele que conhece toda a gente – vai poder acompanhá-los enquanto estes circulam entre outros também importantes da conferência. Os organizadores da conferência, os oradores, os presidentes executivos de marcas conhecidas e os profissionais que participam no evento são todos valiosos.

Verifique no programa da convenção os nomes das figuras mais importantes e inspiradoras. Faça dessas sessões aquelas a que vai assistir. Chegue cedo aos eventos onde irão discursar. Fique perto das principais entradas ou das mesas de inscrição. Esteja preparado para se apresentar, ou fique atento a uma oportunidade rápida para os conhecer.

Tem de lembrar-se de falar com os oradores *antes* de eles irem para o palco. Muitas vezes, aquela pessoa anónima e com ar desinteressante que está a beber iogurte ruidosamente ao pequeno almoço terá a aura de uma celebridade depois de ter discursado. Encontre-os antes de terem ganho o estatuto de celebridade e terá uma melhor oportunidade para se relacionar. Ou peça ao organizador da conferência (que, de resto, já se tornou seu amigo) que lhe indique quem são, caso não conheça a sua aparência física.

Seja um centro de informações

Assim que tenha criado a oportunidade de conhecer pessoas novas,

estabeleça-se como um « centro de informações» – um papel importante de qualquer bom *networker*. Como? Vá mais longe, memorizando a brochura da conferência. Identifique a informação que os que o rodeiam gostariam de saber, e vá preparado. Isto poderá incluir informações sobre os rumores que correm sobre aquela área de negócio, dos melhores restaurantes locais, das festas privadas, etc.. Transmita informação importante ou informe os outros sobre como podem obtê-la. É claro que este papel não acaba com o evento de *networking*. Como fonte de informação, será alguém que vale sempre a pena conhecer.

Torne-se um repórter

Hoje em dia, qualquer conferência tem uma pequena audiência omnipresente: as conversas constantes no Twitter e noutras redes sociais. Antes da conferência, identifique as pessoas mais influentes que usam o Twitter e vão assistir ao evento; depois, crie uma lista de maneira a poder segui-las mais facilmente. Procure as *hashtags* e torne-se numa parte activa da conversa durante as sessões. Tire fotografias das pessoas que conhece, em festas ou nas sessões em que participa – para publicar no Twitter e para o ajudarem a lembrar-se. Tome notas sobre tudo e, após o evento, resuma tudo numa história ou numa série de fotografias publicadas no seu blogue, enviadas por *e-mail* às pessoas que conheceu ou colocando-as no Facebook, etc.

Dica: não espere duas semanas após a conferência. Faça-o no avião de regresso a casa e publique as notas imediatamente para que cheguem às pessoas enquanto estão frescas e acabadas de sair da conferência.

Domine a arte de provocar um «profundo impacto»

O impacto é a principal arma no arsenal do seu « comando» das conferências. Por outras palavras, são os dois minutos que tem com a pessoa em que vai « criar um impacto» e que quer conhecer. O seu objectivo deve ser o de conseguir um convite para mais tarde restabelecer contacto.

A criação de impacto, como outras práticas, é subtil. O impacto perfeito é aquele que é simultaneamente rápido e significativo. Eu chamo a este ideal um « profundo impacto» .

Os impactos profundos são um esforço para estabelecer contacto rapidamente, criar uma ligação suficientemente marcante para assegurar uma próxima reunião e seguir em frente. Pagou uma quantia elevada para estar nesta conferência (a não ser que se seja um dos oradores, situação em que normalmente é de graça!) e quer conhecer o maior número de pessoas possível dentro do tempo de que dispõe. Não está à espera de fazer um melhor amigo.

Está à espera, contudo, de estabelecer uma ligação suficientemente forte para lhe garantir que terá continuidade.

Para que se estabeleça contacto entre duas pessoas, é preciso um certo nível de intimidade. Em dois minutos, precisa de olhar directamente para os olhos e coração do outro, escutar atentamente, fazer perguntas que transcendem os negócios e revelar um pouco sobre si mesmo de uma forma que revele alguma vulnerabilidade (sim, vulnerabilidade; é contagiosa!) na interacção. Todos estes aspectos juntos ajudam a criar uma ligação genuína.

Não é possível, pensa você. Ah, mas já vi ser feito e eu faço-o. O impacto profundo não é só teoria.

Há quem precise apenas de alguns segundos, em vez de minutos, para conseguir um forte impacto. O antigo presidente Bill Clinton, por exemplo, é o mestre desta arte. Já o observei de perto enquanto lidava com uma longa fila de apoiantes e fãs (e, por vezes, de opositores estridentes). Clinton aperta a mão de todas as pessoas. Na maioria das vezes, ele usa as duas mãos ou agarra o cotovelo de uma pessoa para criar afeição instantânea. Ele faz contacto visual directo e, nesse momento breve, faz uma ou duas perguntas pessoais. Não sei quantas vezes ouvi pessoas diferentes no mesmo evento a comentarem como é incrível ser o centro da atenção daquele homem. Até mesmo republicanos.

A profundidade desse contacto não provém do desejo do presidente de transmitir a sua opinião ou de tecer comentários sobre política. O seu objectivo é muito simples e, ao mesmo tempo, poderoso. O presidente quer que goste dele (por isso, utilizando as suas próprias e agora famosas palavras, ele «sente» o que você sente). Quando ele demonstra, nesses breves momentos, que gosta e se interessa pela pessoa, a resposta humana é a reciprocidade. Ele está muito bem sintonizado na mesma estação de rádio que cada um de nós sintoniza, a WIIFM, também conhecida por *What's In It For Me?**. Nunca ouvi Clinton pedir um voto ou falar de si próprio quando estava nestes encontros breves e casuais. As suas perguntas eram sempre sobre o que a outra pessoa estava pensar, o que a preocupava.

A maior parte de nós pensa que uma conferência é um bom momento para vender a «sua mercadoria». Correm de sala em sala, tentando desesperadamente vender-se a si mesmos. Mas um «comando» sabe que tem de conseguir com que primeiro gostem dele. As vendas vêm depois – nas conversas que se seguem à conferência. Depois é que é altura de criar confiança e uma relação.

Conheça os seus alvos

Está pronto para o impacto. Agora só precisa de alguém a quem provocar

esse impacto.

Em qualquer conferência, tenho sempre comigo, numa folha de papel dobrada no bolso do meu casaco, uma lista com três ou quatro pessoas que pretendo conhecer. À medida que as vou conhecendo, vou riscando o seu nome na lista. Ao lado do nome, faço uma nota breve sobre o que falámos e sobre como vou contactá-la a seguir. Assim que tenha conhecido e cativado alguém, dará por si a conversar ininterruptamente ao longo da conferência.

Não pode confiar apenas na sorte para encontrar as pessoas num *cocktail* ou num intervalo. Normalmente, peço ao organizador da conferência para me indicar a área onde vão estar e vejo onde é que se sentam. A maior parte mantém-se no mesmo lugar, no decurso da conferência.

Por exemplo exemplo, Barry Diller, presidente executivo da InterActivCorp., era alguém que queria conhecer há anos. Ele é um visionário do comércio e dos *media*, com uma capacidade peculiar para prever, antes de qualquer um, onde é que a inovação se irá transformar em lucro. Ele fareja dinheiro.

Ao fazer pesquisa para uma das minhas conferências, reparei que estava no programa como orador. Descobri quando e onde e tive acesso à área onde teria de aceder para subir e descer do palco. Posicionei-me num lugar onde seria praticamente impossível não me dar um pequeno encontrão.

Enquanto passava, captei a sua atenção. « Senhor Diller, o meu nome é Keith Ferrazzi. Trabalho para Barry Sternleicht como director de *marketing* na Starwood. Ele aconselhou-me que conversássemos e tomei a iniciativa de me apresentar. Sei que está ocupado, mas estava a pensar se podia telefonar para o seu escritório e combinar uma altura para nos reunirmos quando regressar?»

[Pausa – a que ele respondeu: « Claro. Telefone para o meu escritório de Nova Iorque»]

« Óptimo. Queria falar consigo sobre uma série de ideias que tenho sobre o seu negócio, mas também tenho admirado a sua carreira e o trabalho pioneiro que levou a cabo durante muito tempo» . Era o suficiente. Eu tinha jogado o meu trunfo, que era o nome do meu chefe, um empreendedor visionário que Diller respeitava. Com alguém tão importante como Diller, por vezes o período de impacto não pode ser tão longo como se pretende. Contudo, apesar da limitação de tempo, consegui ganhar credibilidade mencionando um nome familiar e de confiança, mostrar um pouco de vulnerabilidade ao admitir que admirava a sua carreira e dar a entender que tinha valor para oferecer com as minhas ideias. Aquele primeiro impacto evoluiu para uma oferta de emprego e apresentações dentro da sua empresa que são agora clientes importantes para os meus negócios.

A sua breve apresentação vai mudando consoante as circunstâncias. Geralmente, será uma introdução com duas ou três frases, adaptadas ao evento,

sobre o que é que pode ou quer fazer pela pessoa.

Os intervalos não são altura para fazer um intervalo

Os intervalos são a altura em que o verdadeiro trabalho entra em acção numa conferência.

Reserve e vigie o lugar certo. Já reparou como os convidados se juntam na cozinha ou num outro lugar central quando tem reuniões em sua casa? Um lugar acolhedor e localizado numa zona central é normalmente o centro de qualquer festa.

O mesmo se aplica a um encontro de negócios.

Descubra onde é que a maior parte das pessoas se reune, ou pelo menos passa, e posicione-se aí. Poderá ser perto da mesa da comida, do bar ou na recepção.

É nestas alturas que deve agir. O *U.S. News & World Report* revelou a técnica de Henry Kissinger para « controlar» uma sala: « Entre na sala. Encaminhe-se para o lado direito. Inspeccione a sala. Veja quem lá está. Você quer que os outros o vejam.»

Kissinger sabe que os grandes *networkers* sabem como causar uma primeira impressão inesquecível. Eles vêem uma sala cheia de pessoas como um « recreio» . Lembre-se de ter boa aparência. Não subestime a importância de estar bem vestido em lugares onde irão reparar em si. E comece a provocar impacto.

Faça o *follow-up*

Se ainda não pensou que eu sou louco, agora vai pensar de certeza. Eu sei que já lhe disse para fazer o *follow-up*, mas penso que a sua importância é vital. Por isso, cá está outra vez: faça o *follow-up*. Depois disso, faça o *follow-up* mais uma vez. E então, depois de fazer isso, faça o *follow-up* uma nova vez. Quantas pessoas não andam com cartões que trouxeram de eventos que se realizaram há meses ou até mais? É um desperdício de oportunidade. Durante os discursos, sento-me no fundo da sala e escrevo *e-mails* de *follow-up* a quem conheci no intervalo anterior. Todos com quem conversou na conferência precisam de receber um *e-mail* de *follow-up* a recordá-los do compromisso que assumiram de conversarem de novo. Também gosto de enviar uma nota aos oradores, mesmo que não tenha tido oportunidade de os conhecer.

Eis um exemplo de um dos meus *e-mails* de *follow-up*:

Olá, Carla,

Que momentos divertidos! Não estava à espera que os shots *de* tequilha *fizessem parte da conferência de CIO** *da Forbes. Temos de fazer disto um acontecimento anual. Também queria continuar a nossa discussão sobre a sua estratégia de* marketing *e do seu interesse no trabalho de estratégia de lealdade da Ferrazzi Greenlight que temos levado a cabo como forma de ajudar a atingir o seu público feminino adulto. Em que dia desta semana é que pode telefonar-me?*

Também queria dizer-lhe que pelo menos três pessoas diferentes me falaram sobre a sua apresentação e de como é boa oradora.

Parabéns!

Cumprimentos,

Keith

São as pessoas, não os oradores

Por esta altura, já deve ter percebido esta regra. Muitas vezes, não considero que o conteúdo das conferências seja particularmente útil. Leio muito. Penso constantemente nestas questões e converso com muitas pessoas. Quando chego à conferência, já conheço a substância do que vai ser dito.

É claro que há excepções, como quando Michael Hammer falou sobre a reengenharia e depois transformou magicamente a conversa numa lição de vida e num número de *stand-up comedy*.

Revelações à parte, a maioria dos discursos das conferências consiste num vice-presidente da IBM ou da Microsoft a falar do seu projecto de melhoria dos processos. Mesmo quando o orador é interessante, a mentalidade é a mesma: tem sempre que ver com as pessoas.

Não seja este tipo de personalidade:

O **SOLITÁRIO**: O aperto de mão frouxo, o lugar no cantinho longínquo da sala, a postura despretensiosa – tudo sinais de que pensa que está ali para ver os oradores.

O **DESAMPARADO**: O desamparado é totalmente dependente e pensa que a primeira pessoa que conhece é o seu MAPS (Melhor Amigo Para Sempre). Receoso, fica na sombra do seu MAPS durante toda a conferência. Gastou demasiado dinheiro para não aproveitar a oportunidade de conhecer várias pessoas *diferentes*. Por isso, vá provocar um impacto! Tem uma vida inteira para criar uma relação com essas pessoas. Recolha o

maior número de *follow-ups* que puder.

O **CAÇADOR DE CELEBRIDADES**: Este tipo canaliza todas as suas energias para tentar conhecer a pessoa mais importante do evento. O problema é que quem quer conhecer é mesmo a mais importante da conferência, e por isso mesmo vai estar alerta. E talvez guardada, literalmente. Um jovem amigo meu foi recentemente ver discursar o rei da Jordânia e regressou eufórico. Tinha esperado uma hora ou mais, juntamente com 500 pessoas, pela oportunidade de apertar a mão ao rei. Perguntei-lhe: «Em que é que beneficiaste exactamente desse momento?».

«Posso dizer que o conheci», respondeu envergonhado. Disse-lhe que provavelmente estava nessa sala um considerável grupo de dignitários e membros do governo que ninguém conhecia nem queria conhecer. Não teria sido melhor para o meu jovem amigo ter tido uma conversa com um deles, em vez de um aperto de mão de alguém que não vai lembrar-se dele? Talvez tivesse conseguido criar alguma relação. Em vez disso, conseguiu uma fotografia e um aperto de mão.

O **APRESSADO DE OLHAR BAJULADOR**: Nada lhe dará mau nome em menos tempo. Seja antes como Bill Clinton. Se passar 30 segundos com alguém, faça com que sejam 30 segundos de simpatia e sinceridade. Nada lhe dará um bom nome em menos tempo.

O **DISTRIBUIDOR/ACUMULADOR DE CARTÕES**: Este indivíduo distribui o seu cartão como se este tivesse a cura para o cancro escrita no verso. Francamente, é dada demasiada importância aos cartões. Se for bem-sucedido na criação de impacto e conseguir a promessa de uma reunião futura, um pedaço de papel é irrelevante. Este indivíduo gaba-se da quantidade de «contactos» que fez. Na realidade, não criou nada mais valioso do que uma agenda com nomes de pessoas e números de telefone para fazer telefonemas a quem não conhece.

-

* Alguém que tem conhecimentos especiais ou acesso a informação confidencial (*N. T.*)..

* Escritor e orador norte-americano, especialista em temas como a motivação

(*N.T.*).

* Em português seria « O que é que eu ganho com isso?» (*N. T.*).

* Chief Information Officer. Nome do cargo dado à pessoa responsável pela administração das informações e tomadas de decisão para a área da tecnologia de informação.

CAPÍTULO 15

Estabelecer contactos com quem cria contactos

Tornou-se generalizadamente aceite que, entre todos os habitantes do mundo, existem apenas seis graus de separação. Como é isso possível? Porque alguns desses graus (pessoas) conhecem muito mais pessoas do que os restantes.

Chamem-lhes *super-connectors*[*]. Todos conhecemos pelo menos alguém assim, que parece conhecer toda a gente e que toda a gente parece conhecer. Encontrará um número desproporcional de *super-connectors* entre os caçadores de talentos, lobistas, angariadores de fundos, políticos, jornalistas e especialistas em relações públicas, porque estas posições requerem capacidades inatas. Diria que deveriam ser « marcos» em qualquer *network* florescente.

O que Michael Jordan era para o basquetebol, ou Tiger Woods é para o golfe, podem estas pessoas ser para a sua *network*. Então, quem são na realidade estes indivíduos e como pode fazer com que se tornem membros importantes do seu círculo de amigos e parceiros de negócios?

No seu *best seller A Chave do Sucesso*, Malcolm Gladwell cita um estudo clássico de 1974 realizado pelo sociólogo Mark Granovetter que analisou de que forma um grupo de homens de Newton, Massachussets, encontrou o seu emprego. O estudo, apropriadamente intitulado *Getting a Job*, tornou-se um trabalho essencial na sua área e as suas conclusões foram confirmadas vezes sem conta.

Granovetter descobriu que 56 por cento dos inquiridos encontraram emprego através de um conhecimento pessoal. Só 19 por cento deles utilizaram aquilo que consideramos a via normal na procura de trabalho, nomeadamente através de anúncios no jornal e agências de emprego. Aproximadamente dez por cento candidataram-se directamente junto de um empregador e conseguiram trabalho.

Onde quero chegar? Os contactos pessoais são a « chave» que nos abre portas – não é propriamente uma ideia revolucionária. No entanto, o que é surpreendente é que daqueles contactos pessoais que renderam dividendos aos intervenientes no estudo, só 17 por cento se encontraram com frequência – como deveria acontecer se fossem bons amigos – e 55 por cento encontraram-se com o seu contacto apenas ocasionalmente. E, espantem-se, 28 por cento deles

praticamente não se encontraram com o seu contacto.

Por outras palavras, não são forçosamente os contactos mais próximos, como família e amigos íntimos, que provam ser os mais determinantes; pelo contrário, muitas vezes as pessoas mais importantes da sua *network* são apenas conhecidos.

Em resultado do estudo, Granovetter imortalizou a expressão *the strength of weak ties*[*], mostrando persuasivamente que, no que diz respeito à procura de novos empregos – ou, diga-se, nova informação ou novas ideias – os «laços fracos» são geralmente *mais* importantes do que aqueles que considera fortes. Por que motivo? Pense bem. Muitos dos seus amigos chegados e contactos frequentam as mesmas festas, geralmente trabalham no mesmo ramo, e co-existem consigo no seu meio ambiente. É por isso que dificilmente estarão a par de alguma informação que não conheça já.

Em contrapartida, os seus laços fracos normalmente vivem num mundo muito diferente do seu. Dão-se com outras pessoas, muitas vezes em mundos diferentes, com acesso a um universo de conhecimento e informação não disponível para si nem para os seus amigos mais chegados.

A mãe estava errada – compensa falar com estranhos. Conforme Malcolm Gladwell escreveu, «os conhecimentos, em suma, representam uma fonte de poder social e quantas mais pessoas conhecidas se tiver, mais poderoso se é.»

Ao longo deste livro, tento enfatizar que o mais importante é desenvolver relações profundas de confiança, em vez de contactos superficiais. Apesar do exposto no estudo de Granovetter, acredito que as amizades são os alicerces de uma *network* verdadeiramente importante. Para a maioria de nós, cultivar uma imensa lista de meros conhecidos, além do esforço devotado ao nosso círculo de amigos, é muito cansativo. Pensar que se tem obrigações para com outras cem ou mais pessoas – enviar postais de aniversário, convites para jantar e tudo aquilo que fazemos com os que nos são próximos – parece demasiado punitivo.

Só que, para alguns, não é assim. Esses são os chamados *super-connectors*. Indivíduos como eu, que mantêm contacto com milhares de pessoas. A chave, no entanto, é não só conhecer milhares de pessoas mas conhecer milhares de pessoas em diferentes mundos e conhecê-las o suficiente para poder telefonar-lhes. Assim que comece a relacionar-se com um *super-connector*, estará apenas a dois graus dos milhares de pessoas diferentes que conhecemos.

Um psicólogo social, Stanley Milgram, comprovou esta ideia num estudo de 1967. Ele conduziu uma experiência no sentido de demonstrar que o nosso mundo enorme e impessoal é, na verdade, bastante pequeno e amigável.

Foi a experiência de Milgram que criou a noção de «seis graus de separação.» Na experiência que levou a cabo, enviou encomendas a algumas

centenas de pessoas selecionadas ao acaso no Nebraska, com instruções para que as remetessem a um corretor anónimo, que não conheciam, em Boston. Cada um deles podia enviar a encomenda apenas a uma única pessoa que conhecesse de nome e que considerasse que tinha mais probabilidades do que ele próprio de conhecer o referido corretor. Cerca de um terço das cartas chegou ao seu destino, após uma média de seis envios. O surpreendente foi que, quando todas aquelas cadeias de pessoas foram analisadas, Milgram descobriu que a maioria das cartas passou pelas mãos dos mesmos três habitantes do Nebraska. A conclusão é que se quisermos ter acesso ao poder social dos conhecimentos, ajuda conhecer alguns *super-connectors*.

Os *connectors* podem ser encontrados em qualquer profissão imaginável, mas vou concentrar-me na análise de sete profissões onde normalmente se congregam. Cada um destes tipos de *connectors* facultou-me a ligação a todo um mundo de pessoas, ideias e informação que, de uma forma significativa, tem tornado a minha vida um pouco mais divertida, tem-me apoiado na minha carreira ou tornado os ramos de negócio em que trabalhei mais bem-sucedidos.

1. Empresários do sector da restauração

A 57th Street não é propriamente a parte baixa de Manhattan mas é como que o centro da cidade para Jimmy Rodriguez, o empresário da noite que colocou o Bronx moderno na lista de honra com o primeiro restaurante que lá abriu. O Jimmy's Downtown, o seu segundo restaurante, atraiu a mesma vaga de celebridades, políticos e atletas, que procuram passar bem o tempo enquanto comem uma boa refeição.

Quando estive em Nova Iorque, era o meu sítio. O ambiente era reservado, sem chegar ao pomposo: luzes suaves, um bar de ónix reluzente e uma banda sonora de R&B (Rhythm and Blues) fazem-nos sentir como se estivéssemos num *country club* da mo da. Jimmy circulava entre as mesas e cativava as pessoas, oferecendo aperitivos e apresentado-lhes quem julgava que gostariam de conhecer. Era como um clube privado sem a obrigatoriedade de ser membro.

Lembro-me de Jimmy como um verdadeiro *connector*. De facto, é um requisito para os donos de restaurantes. Quando ia a Chicago, era o Gordon's, e em Los Angeles era o Wolfgang Puck. O sucesso destes seus investimentos reside num núcleo duro de clientes habituais que vêem o restaurante como uma segunda casa longe dos seus lares.

É muito fácil conhecer o dono de um restaurante. Os mais inteligentes esmeram-se para tornar a sua experiência deliciosamente agradável. Tudo o que tem a fazer é aparecer com uma frequência aceitável.

Quando estou numa nova cidade, geralmente peço a alguém uma lista de

alguns dos restaurantes mais na moda (e mais bem estabelecidos). Gosto de telefonar primeiro e pedir para falar com o dono (ainda que me contente com o chefe de sala), dizendo-lhe que costumo sair com alguma regularidade, às vezes em grandes festas, e que procuro um novo local para me distrair, e muito!

Se não sai tantas vezes como eu, procure um ou dois restaurantes de que goste e frequente-os cada vez que saia. Torne-se um cliente habitual. Faça questão de conhecer a equipa. Quando procurar distracção em trabalho, leve outras pessoas consigo a esse mesmo lugar. Quando precisar de serviço de *catering* para algum evento, recorra a eles.

Assim que conheça o proprietário, o restaurante será como se fosse seu – um local com um toque de exclusividade e individualidade, um clube privado que transmite todo o calor e conforto da sua própria casa.

Com algum planeamento prévio e um pouco de lealdade, um empresário do sector da restauração não só partilhará consigo o regalo da sua cozinha como o apresentará a muitos dos seus clientes.

2. Caçadores de talentos

Recrutadores. Conselheiros para colocação de emprego. *Executive search*. Eles são como *guardiães* de uma «porta de entrada». No entanto, em vez de darem resposta a um único executivo, os mais bem-sucedidos poderão atender às necessidades de centenas de executivos na área em que recrutam.

Os *headhunters** são autênticos casamenteiros profissionais, que ganham o seu salário apresentando candidatos a emprego a em presas que se encontram em fase de contratação. Caso consiga o emprego, o *headhunter* recebe uma boa comissão, que normalmente corresponde a uma percentagem dos honorários do primeiro ano do candidato bem-sucedido.

Desta forma, os *headhunters* são um interessante misto de vendedores e pessoas de sociedade. Para encontrar candidatos, os *head hunters* colocam frequentemente anúncios na imprensa. Também contactam directamente os candidatos, através de referências de um amigo ou colega. Nas indústrias em que se especializam, tornam-se uma fonte inestimável de recursos no que diz respeito a pessoas e informação.

O ponto fulcral para um *headhunter* gira em torno de dois aspectos. Ou você está a contratá-los para lhe procurarem alguém ou está a ajudá-los a procurar alguém em nome de outra pessoa. Se está no mercado à procura de emprego, deixe que todas as empresas que assim o desejem façam esse trabalho por si.

Tenho uma base de dados de todos os *headhunters*: quem são e o que procuram. Retribuo sempre os telefonemas que me fazem, ajudando-os a

procurar na minha *network* no sentido de encontrarem profissionais para as colocações de que dispõem. Sei que me ajudarão a ter acesso a alguns dos seus clientes quando precisar da ajuda deles. No fim de contas, eles fazem parte do negócio de *networking*!

Qualquer um pode contactar um *headhunter*? Para ser honesto, os *headhunters* preferem contactá-lo a si. Mas, se tiver o cuidado de não se vender a si mesmo antes de lhes mostrar a *network* de contactos que pode oferecer-lhes, mostrar-se-ão receptivos. Nos primeiros anos da minha carreira, quando não estava em posição de os contratar nem conhecia pessoas que usassem os seus serviços, perguntaria claramente: « Em que tipo de pesquisas está envolvido? Como posso ajudá-lo a encontrar quem procura?»

Outro conselho nesta área é também actuar como um pseudo *headhunter*, procurando sempre pôr em contacto quem procura trabalho e quem o oferece, ou os consultores e as empresas. Quando ajuda alguém a conquistar uma posição, essa pessoa terá tendência para lembrar-se de si no caso de se deparar com alguma nova oportunidade de emprego. Além disso, se ajudar, digamos, um fornecedor seu a ganhar um novo cliente, ele estará certamente mais aberto a negociar preços consigo no seu próximo projecto. Ajudar os outros a encontrar bons colaboradores é uma verdadeira moeda de troca.

3. Lobistas

Bem informados, persuasivos, auto-confiantes, os lobistas são geralmente *networkers* impressionantes.

Devido à natureza do seu trabalho, estão familiarizados com o tipo de funcionamento das grandes organizações e do poder local e nacional. São quase sempre pessoas cheias de paixão, cujo objectivo é influenciar políticos a votarem na legislação que mais favoreça os interesses que representam.

Como é que trabalham? Os lobistas organizam frequentemente *cocktails* e jantares de confraternização que lhes permitem contactar com políticos – e com os seus opositores – num ambiente informal. Os seus esforços mais significativos implicam longas horas ao telefone e a escrever cartas na tentativa de alertar a comunidade para que se envolva em algum assunto. Tudo isto faz com que sejam um grupo a quem se agrada com facilidade. Pode organizar um evento para eles? Oferecer os seus serviços como voluntário? Referenciar outros voluntários para a sua causa? Apresentá-los a potenciais clientes?

Os lobistas travam conhecimento com muita gente que poderá ser útil conhecer, incluindo os poderosos e os que têm sucesso.

4. Angariadores de fundos

« Siga o dinheiro» é o mote segundo o qual vivem os angariadores de fundos. Eles sabem onde ele está, o que fazer para o conseguir e, acima de tudo, quem mais provavelmente estará disposto a desfazer-se dele. Consequentemente, os angariadores de fundos, quer trabalhem para uma organização política, universidade ou grupo sem fins lucrativos, normalmente conhecem toda a gente. Apesar de terem a tarefa nada invejável de tentar convencer diariamente os outros a partilharem o seu dinheiro tão bem merecido, são quase sempre pessoas de quem se gosta bastante.

É uma tarefa altruísta, frequentemente realizada pela melhor das razões, e a maioria reconhece que quem tenha um bom amigo angariador de fundos tem uma porta aberta para todo um novo mundo de contactos e oportunidades.

5. Relações públicas

Os relações públicas passam todo o dia a telefonar, insistir, pressionar e a implorar aos jornalistas para que escrevam sobre os seus clientes. O relacionamento entre os meios de comunicação social e os relações públicas não é fácil mas, no fim de contas, a necessidade junta-os como se fossem primos que não se viam há muito tempo.

Um bom amigo que trabalhe como relações públicas pode ser o seu cartão de entrada no mundo dos *media* e, por vezes, da celebridade. Elana Weiss, que co-lidera a empresa de relações públicas a que eu recorria, The Rose Group, apresentou-me Arianna Huffington (através de alguém conhecido no seu gabinete), a notável escritora e colunista política. Desde então, Arianna tornou-se minha amiga e confidente, assim como a vedeta dos meus jantares em Los Angeles.

6. Políticos

Os políticos são, em qualquer plano, *networkers* inveterados. Têm de sê-lo. Eles apertam mãos, beijam bebés, fazem discursos e vão a jantares, tudo em nome da conquista da confiança de pessoas suficientes para serem eleitos. O estatuto de um político advém mais do seu poder do que da sua riqueza. Tudo o que puder fazer para os ajudar a ganharem poder junto dos eleitores, ou a exercerem funções governamentais, dará frutos que lhe assegurarão um lugar no seu círculo mais chegado.

O que pode um político fazer por si? Os políticos ligados ao poder local podem ser a chave para conseguir ultrapassar a densa burocracia da governação local. E os políticos, a qualquer nível, se bem-sucedidos, são celebridades – e as suas

networks reflectem isso.

Como chegar perto deles? Torne-se membro da câmara de comércio da sua localidade. Os executivos locais, homens de negócios e empresários geralmente frequentam essa câmara. Em qualquer comunidade, encontram-se sempre imensos jovens políticos que tentam ascender na carreira. Com bastante antecedência, antes de chegarem ao estrelato, pode criar muita lealdade e confiança, apoiando-os nos seus objectivos e contribuindo com o seu trabalho quando decidem candidatar-se a um lugar no Governo.

7. Jornalistas

Os jornalistas são poderosos (uma cobertura bem feita pode dar fama a uma empresa ou transformar um zé-ninguém em alguém), necessitados (estão sempre à procura de uma história) e relativamente desconhecidos (poucos atingiram suficiente celebridade para os tornar inacessíveis).

Durante anos, desde os meus tempos na Deloitte, sempre telefonei a jornalistas de diferentes revistas, levando-os a jantares e «enchendo-os» de ideias para boas histórias. Neste momento tenho contactos de topo em quase todas as grandes revistas de economia do país. Esta é uma das razões pelas quais, em menos de um ano após ter assumido a liderança da YaYa, com pouco mais que uma amostra de facturação em seu nome, a empresa – e, mais importante, a ideia que a YaYa tentava vender – foi mencionada em publicações como a *Forbes*, o *Wall Street Journal*, CNN, CNBC, *Brandweek*, *Newsweek*, *New York Times*... e a lista continua.

8. Autores, *bloggers* e gurus

As redes sociais e as mudanças dramáticas na economia da edição deram origem a uma nova categoria de super-conector: o autor guru. Antes, as editoras criavam autores-celebridades graças à força das relações públicas, da aprovação e das extensas redes de distribuição. Actualmente, os indivíduos criam as suas próprias tribos para se tonarem os super-conectores dos seus espaços *online* particulares.

Não é difícil encontrá-los: utilize ferramentas como o Alexa e o Klout, que medem a influência para darem uma avaliação geral sobre quem está a dominar um espaço particular. Procure listas dos melhores no Twitter e veja quem são os que recebem mais respostas aos tweets; depois, torne-se o maior seguidor. Ligue-se a estas pessoas nas redes sociais, ouça o que estão a dizer e, ao longo do tempo, integre-se. Depois de saber o que realmente lhes interessa, actualize as comunicações com o envio de um *e-mail* de valor acrescentado. Se não obtiver resposta, não se preocupe; um mês depois, envie outro. Esteja atento às

oportunidades para conhecer pessoalmente esses indivíduos em conferências, lançamentos de livros e outros eventos.

A criação de uma ligação fraca com alguém que tem grande influência *online* – o suficiente para que essa pessoa esteja disposta a responder ao seu tweet – será muito compensadora quando tiver notícias ou uma publicação que deseje que obtenha alguma atenção virtual.

Existem oito profissões diferentes ajustadas aos super-conectores. Contacte com algumas delas. E há outras – advogados, correctores, etc. Torne-se parte das suas redes e leve-os a fazerem parte da sua. Corte o cordão umbilical com as pessoas que fazem parte do seu círculo mais próximo. Misture-as. Procure gente que em nada se pareça consigo. Procure ideias em pessoas com quem normalmente não fala, que vivem em mundos profissionais que normalmente não frequenta.

Numa palavra: ligue-se. Em três palavras melhores: ligue-se aos conectores.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Paul Revere (1734-1818)

Entender o legado de Paul Revere ao mundo do *networking* é tão simples como compreender o seguinte: alguns são muito mais bem relacionados do que outros.

Se se mudasse para uma pequena cidade e desejasse, por alguma razão, conhecer todos os habitantes da cidade, o que faria? Iria de porta em porta cumprimentar cada residente? Ou tentaria encontrar alguém influente que pudesse abrir-lhe todas as portas?

A resposta é clara.

Hoje, esse cidadão influente poderia ser, digamos, o director da escola secundária, o comissário da Little League (Liga Estudantil, que agrupa vários desportos) ou o pastor da igreja. Mas, no tempo de Paul Revere – imagine a década de 70 do século XVIII na área metropolitana de Boston – os mais influentes eram como ele próprio, um ourives que trabalhava em prata a norte da cidade, homens de negócios e comerciantes, que lidavam com indivíduos de todos os escalões da sociedade e cultura de Boston.

Revere era também um indivíduo muito sociável: fundou vários clubes e juntou-se a outros tantos. Na sua juventude, ele e seis amigos formaram uma sociedade de *tocadores do sino da igreja*; em adulto, aderiu ao *North Caucus Club*, uma sociedade fundada pelo pai de Samuel Adams para escolher candidatos para o governo local.

Em 1774, quando as tropas britânicas começaram a confiscar munições, Revere formou um outro clube, misto, responsável por supervisionar os movimentos das tropas britânicas. Além disso, Revere pertenceu à loja maçónica de St. Andrew, através da qual fez amizade com activistas revolucionários como James Otis e Joseph Warren.

Tudo isto explica por que motivo Revere, de entre todos os cidadãos de Boston no ano que precedeu a Revolução, foi mensageiro do *Boston Committee of Correspondence* e do *Massachussets Committee of Safety*, cavalgando com correio expresso destinado ao Congresso Continental, em Filadélfia. Revere, em suma, era um homem que conhecia não apenas pessoas – ele estava a par dos mexericos, sabia dos rumores, de notícias, e obtinha essas informações a partir de todos os estratos sociais de Boston.

Em Abril de 1775, Revere ouviu rumores que aludiam a ordens britânicas para que os líderes rebeldes fossem capturados e os colonos desarmados pela força. Assim, Revere e os seus companheiros rebeldes arquitectaram um sistema de alerta: duas lanternas acesas na torre da Old North Church de Boston (o edifício mais alto da cidade) indicavam que as tropas inglesas avançavam sobre Boston pelo mar; uma vela indicava invasão por terra. Assim, os rebeldes em Boston e nos subúrbios saberiam quando e para onde acorrer e pegar em armas.

Todos conhecemos esta parte da História de onde vem a expressão *one if by land, two if by sea*[*]. O que é menos conhecido é que foi a noção de *networking* de Revere que *lhe* permitiu – e talvez apenas a ele – ser quem estava encarregado de iluminar a torre da igreja.

A igreja, no caso, era anglicana; o pastor era um acérrimo apoiante da coroa britânica. Mas Revere conhecia o acólito, John Pulling, através do *North Caucus Club*. Por intermédio da sua ourivesaria conhecia o sacristão, Robert Newman, que tinha uma chave do edifício.

As ligações de Revere foram cruciais para ele naquela noite fatídica. Depois de ter acendido as lanternas, Revere precisava de chegar a Lexington, para avisar os líderes rebeldes Sam Adams e John Hancock. Primeiro, dois conhecidos de Revere transportaram-no num barco a remos através do rio Charles, para Charleston; aí, uma montada esperava Revere, emprestada por outro amigo, o diácono John Larkin.

Perseguido pelos «casacas vermelhas», Revere mudou de direcção a norte de Lexington, para a cidade de Medford. Como conhecia o líder militar de Medford, Revere cavalgou até sua casa e avisou-o. Com a ajuda das milícias, Revere alertou a cidade de Medford antes de se dirigir a Lexington.

Muitos conhecem o capítulo da História referente a Lexington. Menos divulgado é o facto de, nessa mesma noite em que Revere fez a sua cavalgada nocturna, um homem chamado William Dawes ter galopado na direcção oposta para reunir as milícias a oeste de Boston. A cavalgada de Revere levantou o moral de um exército inteiro, ao passo que apenas cerca de três pessoas surgiram das cidades visitadas por Dawes. Por quê? Revere era um *connector*: Ele conhecia toda a gente e, por isso, foi capaz de tomar de assalto cidade após cidade, batendo nas portas certas e chamando as pessoas certas pelo nome.

Os historiadores afirmam que Revere foi abençoado com um «génio sobrenatural para estar no centro dos acontecimentos.» Mas não é preciso ser um génio para isso – basta ter empenho e interesse activo na sua comunidade e uma ou duas amizades com um *connector*.

-

* Criadores de contactos (*N. T.*).

* A força dos laços fracos (*N. T.*).

* Caçadores de talentos *(N. T.*).

* Uma se for por terra, duas se for por mar (*N. T.*).

CAPÍTULO 16

Expandir o seu círculo

A maneira mais eficiente de aumentar e promover o pleno potencial do seu círculo de amigos é, muito simplesmente, associar o seu círculo ao de outra pessoa. Não encaro uma *network* de pessoas como uma « rede» , para a qual se arrastam contactos como na pesca ao bacalhau. Uma vez mais, é como a Internet: uma série de ligações interligadas entre si, em que cada ligação funciona em regime de colaboração para fortalecer ou expandir a comunidade no seu todo.

Esta colaboração significa encarar cada pessoa da sua *network* como um parceiro. Como um negócio no qual os co-fundadores se responsabilizam por diferentes segmentos da empresa, os parceiros de *networking* ajudam-se uns aos outros e, consequentemente, as suas respectivas *networks*, assumindo a responsabilidade pela parte da *network* que é sua, providenciam acesso à mesma quando necessário. Por outras palavras, trocam de *networks*. As fronteiras de qualquer *network* são fluidas e estão constantemente abertas.

Deixe-me dar-lhe um exemplo da minha própria vida para lhe explicar o que pretendo dizer. Num sábado à tarde, fui ter com o meu amigo Tad e a sua mulher Caroline ao Hotel Bel-Air, em Los Angeles. Tad apresentou-me Lisa, a gerente do hotel, que possui uma figura impressionante: alta, loura, eloquente, encantadora, divertida e simples, tudo ao mesmo tempo.

« Se, entre vocês os dois, existe alguém em Los Angeles que não conheçam, ficarei muito surpreendido» , disse-nos Tad. Aos seus olhos, éramos ambos grandes *networkers*. Lisa era, como muitos na indústria hoteleira, um *super-connector*.

Dez minutos depois de nos termos conhecido, soubemos que íamos ser grandes amigos. Lisa e eu falávamos a mesma linguagem. Ela tinha ouvido falar dos jantares que eu organizava regularmente. « Os seus convidados deviam ficar no Bel-Air durante as suas viagens a Los Angeles» , disse-me ela. Eu, por outro lado, olhava em redor no Bel-Air e pensava como seria memorável organizar alguns dos meus eventos num ambiente tão requintado. Seria possível formarmos uma parceria social?

Então, fiz uma simples sugestão.

« Lisa, vamos partilhar alguns meses de jantares. Você organiza um jantar no Bel-Air e dá-me metade da lista de convidados. Depois eu organizo um dos meus jantares e dou-lhe metade da lista. Dividimos a conta de cada evento, poupando cada um de nós muito dinheiro, e juntos conheceremos muita gente nova e interessante. Sendo ambos anfitriões dos eventos, vamos torná-los um êxito.»

Lisa concordou e os nossos jantares foram um enorme sucesso. A combinação única de pessoas do mundo dos negócios e do espectáculo foi divertida e interessante. Não só apresentávamos os nossos amigos a um grupo inteiramente novo de pessoas, como também a dinâmica das festas era verdadeiramente estimulante.

Há muitos anos que os políticos, que são inveterados mestres do *networking*, têm procedido ao intercâmbio das suas *networks* desta forma. Possuem aquilo a que se chama « comissões de anfitriões» , grupos de pessoas provenientes de diferentes mundos que são leais a um político em especial e que estão encarregadas de apresentar o seu candidato ao seu respectivo círculo de amigos. Um político tipicamente bem estabelecido terá uma comissão de anfitriões constituída por médicos, advogados, profissionais de seguros, estudantes universitários, etc.. Cada comissão é formada por pessoas bem relacionadas nos seus respectivos mundos, que organizam festas e eventos, garantindo ao político o acesso a todos os seus amigos. Em meu entender, trata-se de um óptimo padrão para quem procura expandir a sua própria *network*.

Há mundos aos quais gostaria de ter mais acesso? Se há, veja se consegue encontrar uma figura central dentro desse mundo que aja como a sua própria comissão unipessoal de anfitriões. Num contexto de negócios, imagine que planeia vender um novo produto que a sua empresa irá apresentar dentro de alguns meses, e a maior parte dos seus clientes serão advogados. Vá ter com o seu advogado pessoal, fale-lhe do produto, e pergunte-lhe se estaria disposto a ir a um jantar, que você gostaria de oferecer, acompanhado de alguns amigos advogados. Diga-lhe que não só irão poder conhecer com antecedência o tal fabuloso produto, como também terão a oportunidade de conhecer os seus amigos, que poderão tornar-se potenciais clientes. Eles tornar-se-ão responsáveis por organizar eventos que irão apresentá-lo ao seu grupo de amigos. Você vai tornar-se responsável por fazer o mesmo por eles. Isto é exactamente o que estou a fazer na Ferrazzi Greennlight Training & Development, dado que disponibilizamos a advogados o nosso curso de formação denominado « Relações para aumentar as receitas» . Esta formação e desenvolvimento têm sido ministrados com sucesso nas empresas de consultoria, nas empresas de serviços financeiros, nos departamentos de vendas de *software* e em muitas outras áreas. Mas quem pode capitalizar melhor as vendas de relações do que os advogados?

Este tipo de parceria funciona maravilhosamente. Mas a dinâmica subjacente ao seu funcionamento tem de ser a vantagem mútua. Todas as partes envolvidas devem ganhar com isso.

Se está a partilhar o círculo de amigos de outra pessoa, assegure-se de que mostra adequado reconhecimento à pessoa que o apresentou a esse novo mundo, e faça-o em todos os contactos subsequentes que essa pessoa o ajudou a dinamizar.

Nunca se esqueça de quem o levou ao baile. Uma vez cometi o erro de convidar um novo amigo para uma festa sem convidar quem nos apresentou. Foi um erro terrível e um lamentável lapso de julgamento da minha parte. A confiança é essencial para uma troca de *network*, e exige que se trate os contactos de outra pessoa com o máximo respeito.

À medida que a nossa comunidade cresce, a parceria torna-se cada vez mais uma necessidade. Torna-se uma questão de eficiência. Um contacto tem a chave para manter todos as outras relações na sua *network*. Ele ou ela são os *guardiães* de todo um mundo novo. Pode conhecer dúzias, até centenas de outras pessoas através da sua relação com outro *connector* chave.

Dois princípios rápidos:

> **1.** Você e a pessoa com quem está a partilhar contactos têm de ser parceiros em situação de igualdade, que dão tanto como recebem.
>
> **2.** Tem de poder confiar nos seus parceiros porque, afinal de contas, está a responsabilizar-se por eles e os seus comportamentos para com a sua *network* reflectem-se em si.

Uma palavra de cautela – nunca dê a ninguém o acesso completo a toda a sua lista de contactos. Não é algo que esteja à mão de todos. Você deve estar ciente de quem da sua *network* está interessado em ser contactado e como. A troca de contactos deve acontecer tendo como pano de fundo eventos, funções e causas muito específicos. Pondere cuidadosamente sobre a forma como o seu parceiro pretende usar a sua *network* e como espera usar a dele. Assim, será mais útil à outra pessoa, sendo esse o tipo de reciprocidade genuína que faz com que a parceria, e o mundo, funcionem.

CAPÍTULO 17

A arte da conversa de circunstância

Todos temos aquilo que é preciso para cativar quem nos rodeia – colegas, estranhos, amigos ou o chefe. Mas uma coisa é ter e outra é saber como usar; e essa diferença pode determinar se atravessamos a vida na sombra ou como protagonistas do palco principal, onde quer que estejamos.

Mas, dirá você, não nasceu com esse ingrediente essencial que é o *charme*, o dom da palavra. E depois? Poucos nasceram.

Todos nós já lutámos contra o velho medo de entrar numa sala repleta de estranhos e não ter nada para dizer. Em vez de perspectivarmos um «mar» de potenciais novos amigos e parceiros de negócios, vemos obstáculos assustadores para chegar ao bar. Isto acontece em reuniões de negócios, conferências, reuniões de pais e professores e praticamente em todos os espaços onde ser-se social é importante. Daí que a conversa de circunstância seja tão importante. É também por essa razão – para aqueles, de entre nós, sem jeito para esse tipo de conversa – que situações como a referida, em que podemos conhecer muitos outros, são também as situações em que nos sentimos mais expostos e pouco à vontade.

Nesta área, a tecnologia não tem ajudado nem um bocadinho. As pessoas tímidas vêem o *e-mail* e as mensagens instantâneas como uma porta para uma fuga elegante a ter de interagir com os outros. No entanto, a verdade é que estas novas formas de comunicação não são particularmente favoráveis à criação de novas relações. O meio digital tem que ver com a velocidade e a brevidade. Pode tornar a comunicação eficiente, mas não é eficaz no que diz respeito a fazer amigos.

Apesar disso, há quem seja capaz de negociar situações sociais com relativo à-vontade. Como é que o fazem?

A resposta, como muitos sustentam, consiste na capacidade para fazer conversa de circunstância, que é de algum modo inata, algo com que já se nasce. Apesar de consoladora, esta suposição é completamente falsa. A conversação é uma competência que se conquista. Tal como qualquer outra competência, se tiver a determinação e a informação adequada, poderá adquiri-la.

O problema é que uma grande parte da informação que anda por aí está totalmente errada. Conheço muitos presidentes executivos que têm orgulho na sua postura objectiva e concisa. Afirmam, orgulhosamente, o seu desinteresse em «jogar o jogo»; divertem-se com a sua incapacidade para serem tudo menos malcriados.

Mas o facto é que a conversa de circunstância – do género que acontece entre duas pessoas que não se conhecem – é a conversa mais importante que estabelecemos. A linguagem é o método mais directo e eficaz de comunicar os nossos objectivos. Quando os dramaturgos e os argumentistas criam personagens para o seu trabalho, a primeira coisa que fazem é estabelecer uma motivação. O que é que a personagem pretende? De que é que ele ou ela andam à procura? Quais são os seus desejos? São as respostas a estas questões que irão ditar aquilo que será ou não dito nos diálogos. Mas este exercício não é exclusivo do mundo teatral; é um reflexo da maneira como nós, seres humanos, estamos bem programados. Usamos as palavras não só para articular e concretizar os nossos desejos mais íntimos, mas também para recrutar outros que nos ajudem a preenchê-los.

Há cerca de 10 anos, Thomas Harrell, professor de psicologia aplicada na Stanford University Graduate School of Business, dedicou-se a identificar as características dos seus ex-alunos que conquistaram o sucesso. Observando um grupo de MBA uma década após ter completado a formação, verificou que a média obtida no curso não tinha qualquer relação com o sucesso. O único traço comum entre os licenciados de maior êxito era a fluência verbal. Aqueles que tinham construído negócios e escalado num ápice a escada da sua organização eram aqueles que, com confiança, podiam iniciar uma conversa com qualquer pessoa, em qualquer situação. Investidores, clientes e patrões eram para eles tão temíveis como os colegas, a secretária ou os amigos. À frente de um público, num jantar ou num táxi, todos sabiam como falar.

Tal como o estudo de Harrell concluiu, quanto mais eficazmente utilizar a linguagem, mais hipóteses tem de singrar na vida.

Então qual deverá ser o seu objectivo ao fazer conversa de circunstância? Boa pergunta. É simples: inicie uma conversa, deixe que ela corra, crie um laço e saia apenas quando deixar o outro a pensar «gostei desta pessoa», ou qualquer outra variação de género que queira fazer nesta frase.

Muito foi já dito sobre como conseguir isto. Na minha opinião, os entendidos perceberam erradamente a única coisa que resulta melhor. A primeira coisa que os especialistas em conversa de circunstância tendem a fazer é estabelecer regras quanto àquilo que se pode e não se pode dizer. Eles alegam que quando se conhece alguém devem evitar-se assuntos desagradáveis, muito pessoais ou demasiado polémicos.

Errado! Não ligue ao que dizem! Nada contribuiu tanto para o aumento de conversadores de circunstância maçadores, por toda a parte. A noção de que todos podem ser tudo para toda a gente está completamente ultrapassada. Pessoalmente, prefiro estar empenhado em ouvir aquilo que alguém diz, mesmo que discorde, do que ficar num estado de ansiedade.

No que diz respeito a causar boa impressão, o segredo do jogo é a diferenciação. Confunda as expectativas. Sacuda-as. Como? Há uma forma de se destacar no mundo profissional que é garantida: seja você mesmo. Eu acredito que a vulnerabilidade – sim, a vulnerabilidade – é actualmente um dos activos mais subvalorizados nos negócios.

Há muitos que confundem o sigilo com importância. As escolas de ciências empresariais ensinam-nos a esconder a informação. Mas o mundo mudou.

O poder, hoje em dia, tem que ver com a partilha de informação e não com a sua retenção. Mais do que nunca, as linhas que definem a fronteira entre pessoal e profissional esbateram-se. Somos uma sociedade aberta, que requer comportamentos abertos. E, em regra, não há muitos segredos que valham a energia que é preciso despender para os manter secretos.

Ser franco com os outros transmite respeito; dá-lhes o cumprimento da sinceridade. Os assuntos que a todos nós mais interessam são os temas de que todos mais gostamos de falar. Mas é claro que isto não significa que tenha de confrontar ou desrespeitar. Significa antes que deve ser honesto, aberto e suficientemente vulnerável para genuinamente permitir que outros entrem na sua vida e que lhe retribuam com a sua própria vulnerabilidade.

Quantas negociações teriam acabado melhor se as duas partes envolvidas fossem simplesmente honestas e directas quanto às suas necessidades? Mesmo quando existe alguma discordância, já vivi situações em que nos respeitam mais se pusermos as nossas cartas na mesa. Seja na mesa de negociações, seja na mesa do restaurante, a inclinação que temos para a inibição cria uma barreira psicológica que nos isola daqueles que gostaríamos de conhecer melhor. Quando terminamos uma conversa formal, hesitante e desconfortável, em que ocultámos o nosso verdadeiro eu, consolamo-nos com a despedida do encontro, ou da pessoa, pensando que «de qualquer modo, não tínhamos nada em comum».

Mas a verdade é que todos temos algo em comum. Não vai encontrar essas semelhanças se não se abrir e expuser os seus interesses e preocupações, levando os outros a fazer o mesmo.

Isto tem algumas agradáveis consequências. Sabendo que a honestidade sincera é mais eficaz do que as piadas de bolso para iniciar uma conversa com conteúdo, o conceito de «quebrar o gelo» torna-se fácil. Muitos de nós consideram que «quebrar o gelo» passa por fazer uma observação de teor

brilhante, engenhoso ou extravagante. Mas poucos são como Jay Leno ou David Letterman. Quando se aperceber de que o melhor « quebra-gelo» está numa mão-cheia de palavras vindas do coração, o acto de iniciar uma conversa tornar-se-á muito menos intimidade.

Fico frequentemente surpreendido com o poder do princípio da vulnerabilidade na arte de fazer conversa de circunstância. Recentemente, participei num painel de Conferências num encontro anual de executivos de *marketing* e comunicações. Tal como é costume, os participantes reúnem-se para um jantar na véspera do evento.

Nessa noite, sentados à minha mesa estavam os cérebros do *marketing* de empresas como Wal-Mart, Cigna, Lockheed, Eli Lilly, eBay e Nissan. Qualquer um deles geria orçamentos de *marketing* substanciais. A importância deles para o meu negócio era significativa. Tratava-se de uma ocasião que exigia que estivesse no meu melhor.

O problema era ter perdido o meu melhor durante o voo, algures sobre Pittsburgh. Nessa noite, a banda sonora da minha vida eram os « Blues» [*]. Horas antes, havia recebido o *e-mail* definitivo e final a confirmar os meus piores receios: estava novamente solteiro. Acabava de enfrentar o final de uma separação traumática e esgotante. Portanto, não estava com disposição para conversar.

Sherry, a mulher sentada ao meu lado, que acabara de conhecer, não fazia ideia que não estava a ser eu próprio. Assim que a conversa começou a desenrolar-se durante o jantar, apercebi-me de que estava a fazer todas as coisas que aconselho a nunca fazerem. Escondia-me atrás da boa educação e das perguntas inconsequentes sobre nada em particular.

Ali estávamos nós, Sherry e eu, a olhar um para o outro e a falar, mas sem dizermos realmente nada. Era óbvio que ambos mal podíamos esperar que viesse a conta.

A determinada altura, tomei consciência do modo absurdo como me estava a comportar. Sempre disse às pessoas que acredito que cada conversa que temos é um convite ao risco de revelarmos o nosso verdadeiro eu. Qual é a pior coisa que pode acontecer? Levar uma resposta torta. E depois?! Provavelmente nem sequer valia a pena conhecer essas pessoas. Mas, se o risco compensar, então conseguiu transformar uma conversa potencialmente aborrecida em algo interessante e talvez até numa oportunidade de estabelecer um conhecimento pessoal – que resulta, na maior parte das vezes, na criação de uma relação verdadeira.

Foi nessa altura que acordei e disse aquilo que estava a sentir. « Sabe, Sherry, tenho de lhe pedir desculpa. Não nos conhecemos muito bem, mas normalmente

costumo ser bastante mais divertido do que estou a ser esta noite. O meu dia foi muito difícil. Acabei de ter uma reunião de administração em que os meus administradores me puseram na "máquina de espremer". Pior que isso, acabo de passar por uma separação difícil e isso ainda me está a deitar abaixo». Assim, sem mais nem menos, saquei o coelho da cartola. Uma introdução arriscada, um *flash* de vulnerabilidade, um momento de verdade e a dinâmica da conversa alterou-se instantaneamente.

Claro que ela poderia ter-se sentido desconfortável perante uma revelação tão pessoal. Mas, em vez disso, fê-la sentir-se à vontade. «Meu Deus! Não há problema. Confie em mim, eu compreendo. Toda a gente passa por estas coisas. Deixe-me contar-lhe como foi o *meu* divórcio».

Acabámos por nos aproximar de uma forma inesperada. Os ombros de Sherry relaxaram. A sua face descontraiu-se. Ela abriu-se. Eu senti-me atraído pela conversa pela primeira vez nessa noite. Ela começou a contar-me acerca do seu doloroso divórcio e de tudo aquilo por que tinha passado nos meses seguintes. De repente, a conversa saltou para as implicações emocionais das separações e do modo como estas podem constituir um desafio. Acabou por ser um momento de libertação para ambos. Além disso, Sherry deu-me alguns conselhos maravilhosos.

O que aconteceu depois até a mim me surpreendeu. Ao ouvirem o nosso diálogo, vários membros do grupo, todos engravatadinhos, interromperam as suas próprias conversas e foram atraídos para a nossa. Toda a mesa se rendeu à discussão sobre as mais comuns provações e atribulações do casamento e das relações: homens, mulheres, homossexuais e heterossexuais, era indiferente. De súbito, quem antes estava pensativo e ausente dava agora um testemunho pessoal, enquanto os restantes entravam no debate para contarem as suas histórias. No final da noite já ríamos e falávamos intimamente; acabou por ser um jantar incrível. Hoje fico realmente ansioso por reencontrar os meus amigos neste evento. São pessoas importantes para mim – sim, é verdade que alguns se tornaram meus clientes, mas, na maioria, são amigos verdadeiros com os quais sinto que posso contar.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Brené Brown

A vulnerabilidade é o berço da inovação, da criatividade e da mudança.

Brené Brown, investigadora qualitativa, estuda a ciência da conexão humana. Diz-nos que foi atraída para o campo porque os dados permitem « controlar e prever» . Graças a esses dados, podia fazer do mundo aparentemente confuso um mundo claro e previsível. E seguro. Ou assim pensava.

Professora na Graduate School of Social Work, da Universidade de Houston, Brown queria descobrir o que separa aqueles que se sentem ligados e pertencentes a alguma coisa e aqueles que lutam para se relacionarem. Aquilo que descobriu, após seis anos de entrevistas a milhares de pessoas, foi que a chave para se relacionar com os outros e encontrar sentido na vida não consistia em ter tudo sob controlo – o que era, até então, o seu método para gerir a sua vida e as suas relações.

Na verdade, era o contrário. Consistia em ser aberto à *vulnerabilidade* – o contrário absoluto do controlo. Ao analisar milhares de entrevistas, descobriu um padrão entre as pessoas que se sentiam merecedoras de pertencer a alguma coisa e de se relacionarem. A essas pessoas chamou os « enérgicos» . O que tinham em comum era aquilo a que Brown se refere como *coragem*, no sentido da definição original do termo, « contar a história de quem se é com o coração aberto» . Tinham a coragem de ser imperfeitas, de correr o risco de sofrer e, sobretudo, de partilharem de forma autêntica. « Acreditavam que aquilo que as fazia vulneráveis também as tornava belas» , concluiu ela.

Esta era a chave não só da ligação, mas também da inovação, da criatividade e da mudança, tudo coisas que requerem uma vontade de arriscar e de dar um passo no desconhecido. A vulnerabilidade não era uma fraqueza nos negócios, como a maioria das pessoas parecia pensar. De facto, era a via mais segura para o sucesso.

Aquilo que se seguiu à descoberta de Brown foi tanto « uma ruptura» como um « despertar espiritual» , conforme perguntarmos a Brown ou à sua nova terapeuta. Passou um ano a esforçar-se por integrar a vulnerabilidade na sua própria vida e nas suas relações, e, entretanto, aprendeu algumas coisas. Partilhou estas ideias num livro intitulado *Greatly: How the Courage to be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, que a revista *Fast Company* escolheu como um dos dez melhores livros de gestão de 2012.

Então, como encontramos a nossa própria coragem? Começa-se com a rejeição dos mitos sobre a vulnerabilidade, a ideia de que «a vulnerabilidade é uma fraqueza, que podemos eliminá-la, que a vulnerabilidade é auto-revelação não filtrada e que podemos fazer tudo sozinhos», disse ela à *Fast Company*.

Brown dava também esta recomendação pungente: «Pratique a gratidão e a alegria nesses momentos de terror… [e] acredite que somos suficientes. Porque quando trabalhamos num sítio que diz «sou suficiente» deixamos de gritar e começamos a ouvir.» Não se preocupe, não estará sozinho se tentar seguir o seu conselho: a palestra que ela deu está entre os dez vídeos mais descarregados da história das conferências TED.

A mensagem a retirar desta experiência é que podemos atravessar a vida, particularmente em conferências e outros encontros profissionais, sendo superficiais e fazendo conversa de circunstância com estranhos que vão permanecer estranhos. Ou podemos dar um pouco de nós próprios, do nosso verdadeiro eu, ou dar aos outros um vislumbre da nossa humanidade e abrir caminho para uma ligação mais profunda. A escolha é nossa.

Nos dias que correm, raramente vacilo perante a oportunidade de introduzir tópicos de conversa que alguns consideram fora dos limites. Espiritualidade, romance, política – estes são alguns dos temas que fazem com que a valha a pena viver a vida.

Claro que há sempre deixas infalíveis para iniciar uma conversa, adequadas para todas as funções dentro de um negócio: Como foi que se estreou nesse negócio? De que gosta mais na sua profissão? Explique-me os desafios do seu emprego… Mas a segurança – na conversa, nos negócios ou na vida – normalmente produz resultados «seguros» (leia-se: aborrecidos).

Os verdadeiros vencedores – os que têm carreiras notáveis, relações vivas e um carisma imparável – são aquelas pessoas que dão tudo e não desperdiçam uma porção de tempo e de energia a tentarem ser algo (ou alguém) que não são. O *charme* resulta simplesmente de sermos nós próprios. A sua singularidade é o seu poder. Todos *nascemos* com características inatas para sermos peritos em conversa de circunstância.

A melhor forma de sermos bons a fazer conversa de circunstância não é, de todo, fazer conversa de circunstância. A arte reside aí mesmo. Agora, eis alguma da ciência:

Conheça o poder das pistas dissimuladas

Está numa reunião quando, de repente, se vira para a pessoa ao seu lado. Ela volta-se para o encarar e, numa fracção de segundo, as duas mentes processam milhares de instruções. Nesse instante, está a tentar perceber se deve fugir, lutar ou ser amigável. Aquilo que está a fazer, segundo os antropólogos, é pensar como um homem das cavernas.

No fundo do nosso código genético, estamos condicionados a ter medo de estranhos. Será que eles vão comer-nos ou vão alimentar-nos? É por isso que formamos as primeiras impressões tão rapidamente; temos de decidir se é ou não seguro aproximarmo-nos.

Tem cerca de dez segundos antes de uma pessoa decidir, subconscientemente, se gosta de si ou não. Nesse curto período de tempo não trocamos muitas palavras; o nosso julgamento baseia-se sobretudo em comunicação não verbal.

Como consegue que alguém que não o conhece se sinta confortável a conversar consigo?

Esta não é uma altura para ser esquivo, manter a distância ou fazer-se misterioso. Estas reacções banais poderão resultar com os sósias de Marlon Brando mas, para os restantes, uma pose dessas regista um «mantenha-se à distância» nas nossas mentes pré-históricas. Em vez disso, devemos tomar a iniciativa de criar a impressão que queremos dar. Ficamos satisfeitos com a determinação social quando esta lhes é oferecida com empatia e afabilidade. A forma como os outros nos percepcionam é determinada por uma série de atitudes que tomamos antes de termos acabado de proferir a primeira palavra.

• Em primeiro lugar, ofereça à pessoa um sorriso amável. Significa «sou acessível».

• Mantenha um contacto visual equilibrado. Um olhar fixo, sem sequer pestanejar, durante cem por cento do tempo, é identificado como um olhar malicioso. O que é assustador.

Se mantiver contacto visual durante 70 por cento do tempo, parecerá mal educado e desinteressado. Algures no meio destes dois valores está o ponto de equilíbrio que procura.

• Descruze os braços e descontraia-se. Cruzar os braços pode fazê-lo parecer defensivo ou fechado. E também denuncia tensão. Relaxe! Os outros vão interpretar a sua linguagem corporal e reagir em conformidade.

• Acene com a cabeça e incline-se, mas sem invadir o espaço da outra pessoa. Quer demonstrar apenas que está empenhado e interessado.

• Aprenda a tocar nas pessoas. Tocar é uma acção poderosa.

A maioria das pessoas transmite as suas intenções com um aperto de mão; outras vão mais longe ao apertarem com duas mãos. A minha maneira favorita de ultrapassar a distância entre mim e com quem estou a tentar estabelecer uma ligação é tocá-la no cotovelo. Transmite intimidade na proporção exacta e, como tal, é a mais comum entre os políticos. Não está muito perto do peito, o qual tendemos a proteger, mas é um pouco mais pessoal do que uma mão.

Seja sincero

Quer passe cinco segundos, quer passe cinco horas com um novo contacto ou conhecimento, faça o tempo valer a pena. Em Los Angeles, onde resido, há personagens que lançam o seu olhar em redor como um dardo em todas as festas, de forma crónica. Estão constantemente à procura de uma oportunidade para descobrir quem é a pessoa mais importante na sala. Franca mente, é um hábito deplorável e que garantidamente afasta todos à sua volta.

A forma mais segura de se tornar especial aos olhos dos outros é fazer com que *eles* se sintam especiais. O contrário, claro está, é igualmente verdadeiro: se fizer os outros sentirem-se insignificantes, a sua importância para eles certamente diminuirá também.

Desenvolva «valor» na conversação

Quando conhecer alguém, esteja preparado para ter algo a dizer. Mantenha-se a par dos acontecimentos actuais. Cultive interesses específicos. Uma única área temática (gastronomia, golfe, selos) pela qual tenha interesse poderá ter efeitos exponenciais na conversa.

Logo após sair da escola de ciências empresariais, dei asas à minha paixão por comida e dediquei alguns meses a frequentar cursos na Le Cordon Bleu Culinary School, em Londres. Nessa altura, julgava que era uma forma frívola de passar o meu tempo. Mas o conhecimento e a paixão por cozinhar tornaram essa experiência muito lúdica e útil em conversas casuais. Mesmo quem não se interessa assim tanto pelo tema diverte-se a ouvir as histórias engraçadas, e por vezes embaraçosas, sobre as atribulações da minha aprendizagem da cozinha francesa em Londres. Em última análise, é mais importante a forma como se dizem as coisas do que aquilo que se diz. É cativante e construtivo ouvir alguém a falar sobre um tema pelo qual tem um grande interesse. O que significa que também pode abordar as paixões das outras pessoas. Por exemplo, o meu director operacional, James Clark, escalou o monte Everest sem deixar de cumprir, virtualmente, os seus deveres para com a empresa, e foi algo que fez

durante todo o tempo em que esteve ausente, excepto na semana em que procurou alcançar aquele cume. As histórias fabulosas que me contou sobre esta experiência são agora um óptimo assunto de conversa.

Lembre-se apenas de que não deve monopolizar a conversa ou entrar em histórias demasiado longas. Partilhe a sua paixão, mas não queira evangelizar o público.

Ajuste a sua Janela Johari

A Janela Johari é um modelo, inventado por dois psicólogos americanos, que permite obter um conhecimento quantificado daquilo que as pessoas revelam sobre si próprias. Algumas são introvertidas, e revelam pouco; mantêm a sua «janela» relativamente fechada. Outras são extrovertidas, mostrando bastante de si e mantêm a sua «janela» aberta. Estas tendências também variam em função de diferentes ambientes. Em situações novas e estranhas, com quem não nos é familiar, a nossa «janela» fica pequena; mostramos pouco e esperamos que os outros façam o mesmo. Se, pelo contrário, o ambiente for seguro e de confiança nos que nos são semelhantes, partilhamos mais de nós próprios. A nossa «janela» abre mais.

A comunicação de sucesso depende, segundo este modelo, do grau de correspondência que consigamos encontrar entre as nossas próprias janelas e as daqueles com quem interagimos.

Greg Seal, um dos meus primeiros mentores, que me recrutou para a Deloitte, chamou-me a atenção para este conceito e estar-lhe-ei sempre grato por isso. Sendo um rapaz impetuoso e franco, a minha janela encontrava-se aberta de par em par. Quer estivesse a tentar vender serviços de consultoria a um tímido presidente executivo de uma empresa de engenharia ou a trabalhar com os desorganizados vendedores dessa mesma empresa, o meu estilo impetuoso e franco permanecia inalterado. Nessa época ainda não compreendia a razão pela qual, por exemplo, os vendedores deixavam a sala maravilhados comigo e o presidente executivo mal podia esperar que eu saísse do seu gabinete. Quando Greg me deu a conhecer o conceito da Janela Johari, explicando-me a necessidade de ajustar a «abertura da janela» em relação aos interlocutores, fez todo o sentido. Greg permanecia fiel a si próprio independentemente de com quem falava, mas transmitia a sua mensagem no tom e no estilo mais adequados a cada pessoa.

A Janela Johari de cada um pode estar mais ou menos aberta, dependendo das circunstâncias. Diferentes profissões – desde aquelas que requerem múltiplas competências interpessoais, como as vendas, àquelas que, como a engenharia, são essencialmente solitárias – atraem pessoas cujas janelas convergem em tendências semelhantes. A «janela» de um(a) programador(a) de informática,

por exemplo, geralmente nunca se abre totalmente, a menos que ele ou ela estejam entre colegas. A « janela» de alguém com um forte perfil de *marketing*, por outro lado, tende a estar sempre aberta, independentemente das situações.

O segredo está em perceber que, ao fazer conversa de circunstância, temos de estar cientes dos diversos estilos em jogo e devemos adaptar-nos aos nossos interlocutores. Eu sei que não posso ser sociável, engraçado e franco quando me reúno com o *staff* da área de formação e desenvolvimento da Ferrazzi Greenlight. Numa reunião com os meus consultores de estratégia em gestão de fidelização, que são essencialmente analíticos, tenho de conter o entusiasmo e concentro-me em ser mais determinado e preciso. Se interpelamos alguém com um estilo inadequado, a « janela» pode fechar-se sem nos revelar aquilo que pretendemos. Não se estabelece ligação.

No decurso de um dia de trabalho, tenho contacto com centenas de pessoas diferentes, cada uma com o seu próprio estilo comunicativo. O conceito da Janela Johari ajudou-me a tomar consciência da necessidade de adaptar a minha abordagem de conversação a cada pessoa com quem quero estabelecer uma ligação.

Uma técnica muito útil que utilizo é colocar-me numa posição de espelho para a pessoa com quem estou a falar. Qual é a cadência do seu discurso? Fala alto ou baixo? Como é a sua linguagem corporal? Ao ajustar o seu comportamento, de modo a reflectir o seu interlocutor, automaticamente ele vai sentir-se mais confortável. Claro que isto não significa que seja dissimulado. Antes pelo contrário, demonstra que é particularmente sensível aos temperamentos emocionais dos outros. Está apenas a moldar o seu estilo de forma a assegurar que as « janelas» permanecem bem abertas.

Faça uma saída graciosa

Como é que conclui uma conversa? Durante reuniões e encontros sociais, sou quase sempre bastante delicado. Refiro qualquer coisa com conteúdo que tenha sido dita no decurso da conversa e depois acrescento: « Estão aqui pessoas tão maravilhosas esta noite; sentir-me-ia negligente se não tentasse conhecer pelo menos mais algumas. Dão-me licença por um momento?» . Geralmente compreendem e apreciam a honestidade. Subsiste sempre também a possibilidade da bebida. Eu digo: « Vou buscar outra bebida. Também quer uma?» . Se a reposta for não, não tenho qualquer obrigação de voltar. Se a resposta for sim, vou certamente iniciar outra conversa a caminho do bar. Quando regressar com a bebida, direi: « Acabo de conversar com alguém que devia conhecer. Venha daí» .

Até nos reencontrarmos

Para criar uma ligação duradoura, a conversa de circunstância deve terminar com um convite à relação. Seja concludente e estabeleça um acordo verbal para se encontrarem de novo, mesmo que nada tenha que ver com negócios. «Parece perceber de vinhos. Gostei de aprender consigo; devíamos encontrar-nos um dia destes para conversar sobre vinho. Podemos levar uma garrafa dos nossos vinhos preferidos.»

Aprenda a escutar

Tal como William James salientou, «a mais profunda característica da natureza humana é a necessidade de se ser apreciado».

Devíamos reger-nos pela máxima de que devemos procurar primeiro compreender e só depois ser compreendidos. Na maioria das vezes estamos tão preocupados com aquilo que vamos dizer a seguir que nem sequer ouvimos o que nos estão a dizer no momento.

Há poucos recursos para assinalar ao seu ouvinte que está interessado e a escutar com atenção. Tome a iniciativa e seja o primeiro a dizer olá. Isto não só demonstra confiança como evidencia o seu interesse na outra pessoa. Quando a conversa começar, não interrompa. Mostre empatia e compreensão, acenando com a cabeça e envolvendo todo o corpo para conquistar o seu interlocutor. Coloque questões que demonstrem (sinceramente) que considera a opinião do outro lado particularmente interessante. Concentre-se nos triunfos do interlocutor. Ria-se das suas piadas. Lembre-se sempre, mas mesmo sempre, do nome da outra pessoa. Nada é mais agradável aos ouvidos de cada um que o seu próprio nome. Na altura da apresentação, associo de imediato o nome da pessoa à sua cara. Segundos depois, repito o nome da pessoa para ter a certeza de que o fixei e faço-o ocasionalmente ao longo da conversa.

Tenha uma boa conversa

Actualmente, goste-se ou não, boa parte das nossas conversas diárias de circunstância é virtual, quer por *e-mail*, *chats* ou actualizações nas redes sociais. No primeiro escritório da minha empresa em Nova Iorque tínhamos a equipa amontoada numa sala tão pequena que eles, no gozo, chamavam-lhe a «cela». Quando visitei o escritório, comecei por achá-lo o lugar mais enfadonho do mundo. Depois, um deles começava de repente a rir-se ou abanava a cabeça e percebi que havia ali uma corrente viva de comunicação e de colaboração a fluir pelas pontas dos dedos do pessoal da equipa. Para manterem o sítio sossegado, usavam o *Skype* para comunicar entre si, apesar de quase se acotovelarem, e isso era tão natural e íntimo como se tivessem uma conversa normal.

Adopte um tom casual e coloquial no *chat* virtual – ler em voz alta aquilo que

escreve ajuda-lo-á a chegar aí. Esforce-se por corrigir gralhas, mas não seja demasiado picuinhas, pois pode abrandar a comunicação.

Tome um pouco mais de tempo para fazer uma despedida calorosa num *e-mail*. Mantenha os canais de *chat* virtual abertos durante uma parte do dia. Tenha uma piada preparada. Arranje maneira de injectar alguma leveza no fluxo de trabalho – a suficiente para aumentar a produtividade sem se tornar uma distracção para si próprio e para os outros.

Quanto todo o resto falhar,há cinco palavras que resultam

Você é maravilhoso. Conte-me mais.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Dale Carnegie (1888-1955)

Aprender a fazer conversa de circunstância é vital.

O falecido professor Thomas Harrell, da Stanford Graduate School of Business, gostava de estudar as características dos seus ex-alunos. A sua maior descoberta foi a de que os diplomados de sucesso são sociáveis, comunicativos e dinâmicos. As « competências de convivência» , acima de qualquer outra coisa, determinaram quem venceu.

É por isso que o legado de Dale Carnegie – a primeira pessoa a *vender* a ideia da conversa de circunstância como uma competência empresarial – permanece intacto, quase sete décadas após a publicação, em 1936, do seu *best seller Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*.

Também para Carnegie a conversa de circunstância se apresenta como uma vantagem pessoal.

Nascido em 1888, filho de um criador de porcos do Missouri que toda a vida foi um lutador, Carnegie cresceu com vergonha de ser pobre. Este sentimento nunca se desvaneceu e, por isso, quando jovem, esteve perto do suicídio. Aos 24 anos, lutando pela subsistência em Nova Iorque, Carnegie ofereceu-se para dar aulas nocturnas de oratória em público na YMCA da Rua 125. A sua turma contava menos de dez estudantes. Durante semanas,

Carnegie partilhou com os seus alunos as competências que ele próprio tinha adquirido enquanto destacado membro do clube de debates na escola secundária e como estudante da Missouri State Teachers College. Ensinou aos outros como contornar a timidez, melhorar a auto-confiança e aliviar as preocupações, utilizando ideias que pertenciam, então como agora, ao senso comum. Lembrar-se do nome das pessoas. Ser um bom ouvinte. Não criticar, condenar ou lamentar-se.

Após inúmeras primeiras aulas, Carnegie ficou sem mais histórias para contar. Nessa altura, começou a pedir aos alunos que se levantassem e contassem as suas próprias experiências – e dava-lhes *feedback* sobre a forma como tinham discursado. Foi então que se apercebeu de que, à medida que os alunos ultrapassavam o seu receio de tomar conta da sala e se iam sentindo mais confortáveis a falar abertamente acerca de si próprios, a sua auto-confiança aumentava proporcionalmente.

Nas aulas de Carnegie, os homens de negócios, vendedores e outros profissionais encontraram um local acessível e dedicado a áreas de desenvolvimento pessoal. Em 1916, o curso de Carnegie tinha tanto sucesso que ele precisou de ensinar, pela primeira vez, instrutores oficiais para o « Curso de Dale Carnegie» . Em 1920, publicou *Falar em Público*, um texto oficial que usou para estrear cursos em Boston, Filadélfia e Baltimore.

É possível que nada disto tivesse acontecido se Carnegie não tivesse encorajado as suas primeiras turmas a abrirem-se e a partilharem as *suas* histórias. Não é de admirar que Carnegie nunca tenha desistido de sublinhar que escuta activa era uma competência de *networking* essencial. Numa época em que os computadores e o *e-mail* retiram o toque pessoal à concretização dos negócios, a lógica caseira de Carnegie mantém-se tão importante como antes. As pessoas, afinal, continuam a ser pessoas, e quem é que não precisa de uma cábula de lições como:

• « Torne-se genuinamente interessado nos outros» .

• « Seja um bom ouvinte. Encoraje os outros a falarem de si próprios» .

• « Deixe as outras pessoas fazerem a maior parte da conversa» .

• « Sorria» .

• « Fale sobre os interesses dos outros» .

• « Faça apreciações honestas e sinceras» .

Apesar de aplicar os princípios fundamentais da conversa de circunstância na sua vida pessoal, no início Carnegie estava relutante em partilhar os seus segredos através de um livro. O curso custava 75 dólares e Carnegie não via com bons olhos a divulgação do conteúdo. Mas Leon Shimkin, um editor da Simon & Schuster, era um diplomado entusiasta das aulas de Carnegie.

Conseguiu finalmente convencer o mestre, para benefício de todos nós, a escrever um livro. « Talvez ao pôr em prática a mesma postura elogiosa e persistente que o próprio Carnegie advogava e admirava, Shimkin tenha conseguido convencê-lo» , escreveu Edwin McDowell em 1986 no *New York Times*.

Para Shimkin, e para milhões como ele, Carnegie ajudou-nos com a crença de que podemos aprender a dar-nos melhor com os outros – e alcançar muito sucesso – independentemente de quem somos ou das dificuldades por que tenhamos passado.

-

* Alusão à tristeza (*N. T.*).

PARTE III

Transformar os Contactos em Companheiros

CAPÍTULO 18

Saúde, riqueza e crianças

O que é que realmente deseja? Conjugadas, estas palavras podem muito bem ser as mais ressonantes da língua inglesa. Conforme já mencionei no capítulo «Qual a sua missão?», a resposta à pergunta «O que é que realmente deseja?» determina tudo o que faz e todos os que o ajudam a consegui-lo. Fornece-lhe o plano de acção de todos os seus esforços para contactar e relacionar-se com os outros. Do mesmo modo, quando compreende a missão dos outros, fica com a chave para abrir a porta daquilo que é mais importante para eles. Ter conhecimento disso vai ajudá-lo a criar laços profundos e duradouros.

Na minha primeira conversa com alguém que estou a conhecer, seja um jovem de quem sou mentor ou simplesmente um novo contacto do mundo dos negócios, tento descobrir quais as motivações que o/a movem. Muitas vezes resumem-se a uma de três coisas: ganhar dinheiro, encontrar o amor ou mudar o mundo. Você ri-se – a maior parte de nós fá-lo quando somos confrontados com a realidade dos nossos desejos mais profundos. Sinta-se confortável com essa realidade. Aprender a tornar-se um *connector* significa, de certa forma, aprender a tornar-se um psicanalista. Enquanto percorre esse caminho, vai tornar-se um hábil observador da mente humana. Tem de saber o que move as pessoas e como pode satisfazê-las, independentemente da sua motivação. Implica chamar a atenção quando vê que são desonestas com elas mesmas.

Os construtores de relações com mais sucesso são, na realidade, uma imensa amálgama de gurus das finanças, sexólogos e filantropos versáteis.

Relacionar-se é uma filosofia de vida, uma perspectiva global. O seu princípio orientador consiste no facto de as pessoas, todas as pessoas, alguém que conhece, constituírem uma oportunidade de ajudar e ser ajudado. Porque dou tanta importância à dependência mútua? Para começar, porque, por uma questão de necessidade, somos todos seres sociais. A nossa força provém, cumulativamente, do que fazemos e sabemos. O facto é que ninguém progride neste mundo sem muita ajuda.

Exceptuando aspectos como a intimidação e a manipulação, só há uma maneira de conseguir que alguém faça qualquer coisa. Sabe qual é?

Esta está longe de ser uma pergunta trivial. O mundo dos negócios reflecte,

afinal de contas, a capacidade de motivar um grupo de indivíduos para levar uma ideia do conceito à realidade; de pegar nu ma teoria e pô-la em prática; de ganhar a confiança dos seus colabora dores e colegas; de incentivar outros a concretizarem os seus planos.

Se ainda não tem a certeza sobre qual é a resposta, tenha confiança; muitos não a têm. Todos os anos são publicadas centenas de novos livros que tentam explicar como se consegue lealdade e motivação. A maior parte deles chega à conclusão errada.

Erram devido aos pressupostos que apresentam. Está na moda as pessoas dizerem: Tudo é novo! Tudo é diferente! Os negócios mudaram! Há quem pense que as respostas têm de ser encontradas na tecnologia, em novas formas de liderança ou em teorias organizacionais bizarras. No entanto, existe algo de realmente novo ou diferente acerca das pessoas? Nem por isso.

Os princípios de como lidar com outras pessoas são os que Dale Carnegie adoptou há mais de 60 anos e que provaram ser uni versais e intemporais.

A única maneira de conseguir que as pessoas façam qualquer coisa é reconhecer a sua importância e, consequentemente, fazer com que se sintam importantes. O eterno desejo de qualquer um de nós é ser importante e ser reconhecido.

Existe melhor forma de mostrar gratidão e admiração pelos outros do que interessar-se pelo que são e pela sua missão?

Há uma implicação adicional na descoberta daquilo que importa para as pessoas. Ajudar alguém a realizar os seus desejos mais profundos é fundamental não só para criar um laço com a pessoa, mas também para manter esse laço forte e em desenvolvimento. A lealdade pode ser a virtude esquecida da era moderna, mas continua a ser a principal característica de qualquer relação forte, e um valor que muitas empresas se esforçam arduamente por incutir nas suas práticas diárias.

Na minha opinião, lealdade significa ser fiel a alguém (ou a algo, como uma marca ou um segmento de clientes), aconteça o que acontecer. A lealdade é mais uma maratona do que uma corrida de ve lo cidade. Como qualquer bom gestor de marca sabe, não se conquista rapidamente a lealdade do cliente. Tem de ser merecida. Como?

Permita que lhe conte uma história sobre Michael Milken: sim, o guru das finanças e dos negócios, mas também um filantropo e um conhecedor profundo do comportamento humano. Através da Entertainment Media Ventures (EMV), Mike era um investidor numa *start-up*, a que me juntei depois de sair da Starwood.

No meu processo de recrutamento como presidente executivo, tentei

esclarecê-lo e ao meu amigo Sandy Climan, que administrava a EMV, que uma grande motivação para aceitar o emprego seria aprender com Mike sobre a gestão da empresa. Já tinha tido oportunidade de conhecer Mike uns anos antes, enquanto conselheiro da DuPont, quando a empresa estava a arrancar com uma *joint venture* no segmento do leite de soja destinado ao consumidor. Mike era alguém que sempre tinha desejado conhecer – um dos contactos que sempre aspirei fazer. Tinha descoberto, através de alguns artigos que lera, que tinha um enorme interesse na soja e nos seus poderes curativos. Porque tinha sofrido de cancro da próstata, ganhou uma paixão pelos cuidados de saúde e pela importância da medicina preventiva. Para Mike, a dieta era um componente integral dessa mistura e tornou-se uma paixão filantrópica e pessoal.

Desde o início do desempenho como presidente executivo, procurei criar uma empresa e intensificar a minha relação com Mike. Ele, por seu turno, acolheu-me e abriu-me as portas do seu mundo.

Se fosse a Nova Iorque para uma das suas muitas angariações de fundos da CapCure, que apoia a investigação científica para a cura do cancro da próstata, ou se viajasse para algum lado a fim de mostrar reconhecimento e recompensar financeiramente professores excepcionais através da Milken Family Foundation, também tentava ir. O meu único objectivo era ver como ele trabalhava e, porventura, recolher alguns conhecimentos nesse processo. Fiz questão de identificar clientes ou potenciais clientes em qualquer das cidades onde ele ia, tempo que também era aproveitado para a YaYa.

Na maior parte das vezes, Mike sentava-se a trabalhar tranquilamente. Remexia num dos dez sacos com material de leitura que leva sempre consigo para onde quer que vá, e eu, claro, escrevia no meu computador, enviava *e-mails* e estabelecia contactos com vista à criação de receitas e crescimento da YaYa. Aprendia com a mera observação daquilo que ele lia e de como pensava ou reflectia.

Numa viagem começámos a falar sobre as paixões das pessoas, aquilo que realmente lhes importava. Foi nessa altura que me apercebi realmente daquilo que é preciso saber sobre as pessoas e a lealdade. É que Mike, além de possuir uma mente brilhante e abrangente, é também um artista das relações.

Já o vi passar horas a falar com pessoas por quem seria de esperar que ele nunca se interessasse: secretárias, idosos e muito jovens, os poderosos e os fracos. Adora pessoas, as suas histórias e a forma como vêem o mundo. Quando lhe mencionei isso, recordou-me aquilo que Ralph Waldo Emerson defendeu: «Todos aqueles que conheço são superiores a mim em alguma coisa. Por isso, aprendo com eles.» Todos tinham algo a ensinar-lhe.

Este enfoque era o motivo pelo qual muitos lhe eram leais. Eu sinto essa

mesma lealdade. Perguntei como fora que tantos se tornaram tão empenhados na relação com ele. O que sabia ele que os outros desconheciam? Mike fez uma pausa por um momento, como costuma fazer quando gosta (ou não gosta) particularmente de uma pergunta. Depois sorriu.

« Keith» , disse, « há três coisas neste mundo que geram laços emocionais profundos entre as pessoas. São a saúde, a riqueza e as crianças.»

Há muito que pode fazer pelos outros: dar-lhes bons conselhos, ajudá-los a lavar o carro ou ajudá-los na mudança de casa. Mas a saúde, a riqueza e as crianças tocam-nos de uma forma muito diferente de qualquer outro acto de bondade.

Quando ajuda alguém a ultrapassar um problema de saúde, quando tem um impacto positivo na riqueza pessoal de alguém ou quando assume um interesse sincero pelos seus filhos, cria laços de lealdade para toda a vida.

Com efeito, a experiência de Mike era apoiada pelos estudos existentes sobre o assunto. O psicólogo Abraham Maslow criou uma teoria que destacava a hierarquia das necessidades humanas. Maslow acreditava que todos temos as mesmas necessidades e que as nossas necessidades básicas têm de ser satisfeitas antes de podermos tratar das necessidades mais elevadas.

A necessidade humana mais elevada, afirmou Maslow, é a de auto-actualização – o desejo de se tornar o melhor que se pode ser. Dale Carnegie reconheceu isto astutamente. Mas a teoria de Maslow defende que não podemos satisfazer as nossas necessidades mais elevadas até termos satisfeito aquelas que estão na base da pirâmide, como as necessidades de subsistência, segurança e sexo. É dentro deste grupo da base – onde se inserem a saúde, a riqueza e as crianças – que Mike afirma que é criada a lealdade. Ao atender a esses três aspectos fundamentais, consegue duas coisas: 1) ajuda alguém a satisfazer as necessidades mais importantes de serem preenchidas, e 2) concede-lhe a oportunidade de ascender na pirâmide das necessidades, para poder satisfazer alguns dos seus desejos mais elevados.

Reflecti sobre a minha própria experiência e verifiquei que estava absolutamente certo.

Recentemente, foi diagnosticado cancro da próstata a um amigo meu. Devido à minha relação com a fundação CapCure, conhecia o médico principal do hospital onde ele estava. Telefonei-lhe para ver se podia despender algum tempo com o meu amigo. Um outro amigo, Mehmet Oz, o prodígio que dirige o Instituto Cardio vascular na Universidade de Columbia e que é fundador e director do *Complementary Medicine Program* no Hospital Presbiteriano de Nova Iorque, está sempre a atender telefonemas de conhecidos que encaminho para ele.

Sei bem como, num momento de ansiedade, um especialista que nos

tranquiliza vale toda a riqueza do mundo. Ao longo da doença cardíaca do meu pai, uma amiga da família chamada Arlene Treskovich, que trabalhava para um dos melhores cardiologistas de Pittsburgh, deu-nos acesso a aconselhamento médico que poucas famílias de operários têm possibilidade de pagar. Ela estava apenas a fazer o que lhe fora ensinado; a sua mãe, Marge, tinha trabalhado no hospital de Latrobe e certificava-se de que qualquer membro da nossa família ou amigos da nossa família que estivessem hospitalizados eram tratados como se fossem membros da realeza, mesmo que se tratasse apenas de lhes levar uma gelatina extra da cozinha quando esta já estava fechada. Até hoje, faria qualquer coisa que Arlene me pedisse.

Por vezes, basta somente demonstrar interesse e disponibilizar apoio emocional. Deixe-me dar-lhe um exemplo. Robin Richards foi o presidente fundador do portal de música MP3 com e criou uma das mais destacadas empresas de Internet em todo o mundo. Ele geriu com perícia a MP3 com num período muito difícil, antes de a vender à Vivendi Universal, que veio posteriormente a contratá-lo como um dos seus principais executivos. Conheci Robin por essa altura, porque ele estava a liderar uma negociação para comprar a nossa empresa.

O negócio acabou por não se concretizar mas, no decurso do processo, soube que Robin tinha um filho pequeno que tinha sofrido de um tipo terrível de cancro. Quando partilhou comigo esta informação profundamente dolorosa e privada durante um jantar, a dinâmica que muitas vezes preside a uma negociação desapareceu. Falámos sobre as nossas experiências comuns e apresentei-o a Mike, que estava igualmente empenhado na descoberta da cura desse tipo de cancro. Robin e eu continuamos grandes amigos até hoje, e sei que ambos faríamos qualquer coisa um pelo outro.

Já ajudou alguém a perder peso dando-lhe a conhecer uma boa dieta? Encontrou uma vitamina ou suplemento que o ajudou e deu-os a conhecer a outras pessoas? Podem parecer coisas pequenas. No entanto, estas três questões, incluindo a saúde e a dieta, as pequenas coisas significam tudo.

No que diz respeito à riqueza, pensei nos muitos homens e mulheres que ajudei a encontrar emprego. Apesar de não ser o mesmo que fazer alguém ganhar milhões através de instrumentos financeiros inovadores, como Mike tinha ajudado tantos, conseguir um emprego foi algo que alterou significativamente a situação económica destes amigos. Se alguém que conheço está à procura de emprego, procuro encontrar saídas na minha *network*. Se já descobriram o emprego no qual estão interessados, telefono a quem tem poder de decisão. Por vezes apenas ajudo alguém a actualizar o *curriculum vitae*, ou sirvo de referência. Seja o que for que possa fazer. Faça o mesmo pelos negócios. No que diz respeito aos restaurantes que frequento, por exemplo, assumi como missão

ajudá-los a conquistar mais clientes. Trabalho arduamente para levar clientes a todos os meus contactos que são consultores, vendedores e fornecedores de todos os quadrantes. Sei que são bons, confio neles e quero que os outros beneficiem também das suas capacidades.

Os filhos significam tudo para as pessoas. Muitas vezes assumo-me como mentor de algumas crianças. É divertido, é útil e o ensino é o melhor método que conheço para aprender. A lealdade que conquisto ao colocar o filho de uma pessoa num estágio, seja na minha empresa ou na de um amigo, é imensurável. Veja a minha experiência com Jack Valenti, antigo director e presidente executivo da Motion Picture Association. Nascido no Texas, formado em Harvard, Valenti teve vários tipos de vida: piloto de bombardeiros durante a guerra, fundador de uma agência de publicidade, consultor político, Assistente Especial da Casa Branca e líder da indústria cinematográfica. Ele conhece toda a gente; mais importante ainda é o facto de quem o conhece ter um enorme respeito por ele (numa indústria nada aberta a respeitar quem quer que seja).

Valenti tinha sido um contacto a que aspirava há algum tempo. Nunca o procurei, mas era alguém que sabia ser muito interessante, um italiano bastante trabalhador que subiu vindo do nada. Percebi que tínhamos muito em comum.

O nosso primeiro encontro deu-se por um feliz acaso. Fui ao almoço para membros do governo na convenção nacional do Partido Democrata em Los Angeles, no último ano do mandato do presidente Clinton. Vi Jack entre os convivas. Quando todos nos sentámos para almoçar, assegurei-me de que ficávamos ao lado um do outro.

A nossa conversa nessa tarde foi agradável, animada e cordial. Não tinha qualquer missão ou intenção. Tive esperança de que a conversa pudesse, algum dia, criar a base para algo mais substancial.

Não muito tempo depois, um amigo telefonou-me, e disse-me: «O filho de Jack Valenti está à procura de emprego no teu ramo. Talvez queiras encontrar-te com ele e dar-lhe alguns conselhos.» O filho de Jack era tal e qual o pai, encantador e inteligente. Dei-lhe alguns conselhos, apresentei-o a algumas pessoas do ramo que devia conhecer e fiquei por aí.

Alguns meses mais tarde, na conferência de presidentes executivos de Yale, vi Jack novamente.

«Jack», disse-lhe, «tenho a certeza de que não se lembra de mim. Não tem motivos para isso. Ficámos juntos no almoço da convenção do Partido Democrata. No entanto, estive com o seu filho há alguns meses para lhe dar alguns conselhos sobre a carreira dele. Como é que ele tem passado?»

Jack largou tudo o que estava a fazer e não podia estar mais interessado. Inundou-me de perguntas sobre o filho e qual a melhor abordagem para entrar

na minha indústria.

Dei seguimento ao nosso encontro um dia depois, com um convite para jantar, juntamente com um grupo de líderes da área política e do entretenimento que ele podia conhecer.

« Claro que adorava ir ao jantar se a minha agenda permitir» , disse-me. « Mas, mais importante, gostava que você, eu e o meu filho nos juntássemos para almoçar.»

Jack provavelmente não estava assim tão interessado no meu convite para jantar. Quem sabe? Contudo, estava interessado no bem-estar do seu filho. Jack vê os meus convites para jantar com muito mais entusiasmo do que os encararia se não tivesse tido a oportunidade de dar ao seu filho alguns conselhos simples e importantes.

Muitos pensam que um simples convite é o suficiente para gerar lealdade. Nos meus tempos na Deloitte, e confirmo-o hoje no meu gabinete de consultoria, muitos sentiram que levar clientes e potenciais clientes a um jantar requintado, a um jogo de basebol ou a um espectáculo, era uma forma de criar lealdade. Eu próprio caí nessa armadilha. No início de uma relação, estes tipos de saídas são meros fóruns que lhe permitem criar uma ligação suficientemente forte com alguém para o ajudar a falar sobre os assuntos que lhe interessam mais. No entanto, incentivámos alguns dos nossos maiores clientes, que constavam da *Fortune 100*, a começarem a convidar os seus clientes e potenciais clientes para jantarem nas casas dos executivos das suas empresas, conhecerem a família e compreenderem como é que realmente podem ajudar os seus clientes tratando-os de forma personalizada.

Mas lembre-se, se vai lidar com as questões mais importantes, dê-lhes o empenho que merecem. Se não o fizer, as suas melhores intenções terão um efeito indesejado. Não há frustração maior do que prometer ajuda a alguém e depois não cumprir.

Consegue concretizar o que disse? É fácil para alguém dizer: « Eu preocupo-me com os outros. Acredito em ajudar e ser ajudado. Acredito que ajudar os outros a tornarem-se saudáveis, a ganharem dinheiro ou a educarem crianças com sucesso é uma prioridade na vida.» Muitos dizem estas coisas – mas depois vemos as suas acções, ouvimos falar delas através das suas próprias *networks* e descobrimos que não acreditam realmente nisso. Pode ter a certeza de que a sua *network* irá revelar a sua verdadeira natureza rapidamente e com efeitos de longo prazo para todos os seus elementos. Por onde é que se começa? Comece com a filosofia, com a perspectiva global de que todo o ser humano representa uma oportunidade de ajudar e ser ajudado. O resto – seja ajudar alguém no que diz respeito à sua saúde, riqueza, crianças, ou quaisquer outros desejos

insatisfeitos – vem por acréscimo.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Adam Grant

Há uma coisa distinta que acontece quando as pessoas que dão têm êxito: difunde-se e expande-se.

O professor Adam Grant vê a vida como uma oportunidade para ajudar pessoas – e, segundo a sua investigação em Wharton, esta atitude foi aquilo que o tornou tão bem-sucedido, uma celebridade florescente no campo da psicologia organizacional. O estudo de Grant mostra que ajudar outros motiva-nos a sentirmo-nos bem em relação a nós próprios e a trabalhar mais. Ao longo do tempo, as horas passadas a ajudar terceiros tornam-nos mais produtivos.

Grant teve a ideia de que dar, ou seja, o «comportamento pró-social», aumentava o desempenho quando era um simples vendedor de publicidade da colecção de guias de viagem *Let's Go*. «Eu era complacente», diz ele no seu livro *Give and Take*, «perdendo rendimentos para a empresa e sacrificando a minha própria comissão». Então, teve uma conversa com uma estudante que estava a pagar o curso com um emprego na *Let's Go*. De repente, viu o seu trabalho de venda de publicidade não como uma faina ingrata, mas como uma oportunidade de ajudar. Quanto mais publicidade vendia, mais empregos podia a *Let's Go* sustentar. Inspirado por esta ideia, tornou-se muito mais organizado e agressivo como vendedor. Os negócios começaram a crescer. No fim do ano, vendera o maior pacote de publicidade da história da empresa.

Na década passada, dedicou-se a uma prolífica carreira de investigador, estudando a relação entre o hábito de dar e o êxito. Grant descobriu que as pessoas se classificam numa de três orientações: há os que *dão*, que procuram oportunidades para dar aos outros sem nada esperarem em troca; os que recebem, que juntam recursos e procuram maneiras de os outros os servirem; e, por último, há os *equilibradores*, que gostam de dar tanto quanto recebem.

Contudo, esta é a ideia mais importante de Grant: as pessoas mais bem-sucedidas não são apenas as que dão, mas um subconjunto particular. São aqueles que dão gratuitamente, mas que mantêm também um alto nível de interesse próprio. São estratégicos no acto de dar e, a longo prazo, isso protege-os de se tornarem capachos usados.

A explicação de Grant sobre o modo como fazem isso fornece algumas notas úteis para o guiar na doação com propósito:

• Dê àqueles que dão: os doadores inteligentes reconhecem os que gostam de receber e têm cautela em dar a estas pessoas, preferindo concentrar os seus esforços nos que podem depois compensar.

• Alimente primeiro a sua rede: os outros canalizam a doação para promover os seus laços sociais – por outras palavras, estão conscientes da necessidade de alimentar as suas próprias redes.

• Agende tempo para dar: os outros «consolidam» o que dão em fracções de energia e atenção, o que lhes aumenta o sentimento de gratificação e lhes permite guardar outro tempo para o trabalho produtivo nos seus próprios projectos.

Grant é um dador compulsivo, que trabalha até às 23h00 para dar resposta aos pedidos. Na verdade, é muito disciplinado. Em particular, concentra-se em encontrar «pechinchas»: os favores de cinco minutos que lhe permitem ser muito prestável a alguém a um custo muito baixo em tempo e esforço. Entre os exemplos, incluem-se fornecer recomendações, distribuir recursos ou responder a perguntas. Assim, uma hora durante a noite no *e-mail* torna-se uma oportunidade para enviar 12 favores para o fluxo cármico do mundo; o enervante torna-se energético.

Qual é o resultado de toda esta doação estratégica? «Toda a gente sente que lhe deve um favor – incluindo eu», disse Justin Berg, doutorando e ex-colaborador de Grant, ao *New York Times*. «As pessoas correm para ter a oportunidade de trabalhar com ele.»

A vida e o trabalho de Grant mostram-nos que aqueles que dão e que olham para o sucesso a longo prazo acabarão por ser recompensados – e sentem-se mais positivos, produtivos e satisfeitos.

CAPÍTULO 19

Arbitragem social

Alguns tornam-se influentes através da pura intimidação e imposição da vontade; outros, geralmente com muito melhores resultados, aprendem a tornar-se indispensáveis para quem os rodeia.

Ainda me recordo de um conselho que me tornou consciente destas duas vias para o poder. Um dia, Greg Seal meteu-me no seu gabinete, pouco depois de ter sido contratado pela Deloitte, fez-me sentar e disse: « Pare de dar consigo – e com toda a gente – em doido a pensar como é que vai conseguir o sucesso. Comece a pensar como é que vai tornar bem-sucedidos os que o rodeiam.»

A partir do momento em que cheguei à Deloitte, eu era um homem em missão. Queria trabalhar mais horas, conhecer mais sócios, estar envolvido nos maiores projectos e resolver os maiores problemas – queria fazer tudo *agora*, porque queria desesperadamente construir « um nome» . Devido à minha ambição, muitos não gostavam de mim. Na Deloitte, como em qualquer organização, não é fácil obter resultados se os nossos colegas não gostam de nós.

Que se enfurecessem algumas pessoas e se cometessem abusos no caminho para o topo costumava ser uma prática aceite. No livro de Michael Korda, de 1975, sobre os segredos para se tornar um líder empresarial, *Power! How to get it, how to use it*, lê-se: « os grandes jogadores… tentam canalizar para si a maior quantidade de informação que conseguem, e depois ocultam-na do maior número possível de pessoas.» Porém, se há 30 anos o poder era obtido através de um monopólio de informação (e de imensas pessoas zangadas), actualmente o sistema é mais semelhante à arbitragem social: uma troca aberta e constante de favores e informação, como Greg me aconselhou tão sabiamente.

Como é que isto funciona? Pense nisto como um jogo. Quando alguém fala sobre um problema, tente pensar em soluções. As soluções vêm da minha experiência e conhecimento, bem como da minha « caixa de ferramentas» de amigos e parceiros de negócios. Por exemplo, se estou a conversar com alguém que me diz que quer comprar uma casa em Los Angeles, a primeira coisa em que penso é: « como é que a minha *network* pode ajudar?» E não há tempo a perder. A meio da conversa, pego no meu telemóvel e procuro quem possa

ajudar o meu interlocutor a comprar uma casa. Enquanto marco o número, posso dizer algo como: « Tem de encontrar-se com a Betty, uma agente imobiliária que conheço. Ninguém conhece melhor a zona de Los Angeles. Está aqui o número de telefone dela, mas espere um momento...» E nessa altura Betty atende o telefone. « Olá, Betty. É tão bom ouvir a tua voz. Há quanto tempo! Escuta, estou aqui com um amigo que precisa da tua ajuda. Acabei de lhe dar o teu número de telefone e queria dizer-te pessoalmente que vai telefonar-te.» O contacto está estabelecido, o trabalho está feito e, seja o que for que acontecer depois, ambas as partes estão satisfeitas pelo esforço que fiz por elas.

Isto é a arbitragem social em funcionamento. O principal é não esperar que lhe peçam. Faça.

Deixe-me dar-lhe outro exemplo, desta vez sobre um intercâmbio que fiz com Hank Bernbaum, o presidente executivo da High Sierra, uma pequena fabricante de malas nos arredores de Chigaco. Hank tinha lido um pequeno artigo sobre mim e sobre o meu conhecimento do *marketing* na revista *Fast Company*. Telefonou-me inesperadamente e disse: « O artigo sobre si estava excelente.»

Captou logo a minha atenção.

« Nós somos uma pequena empresa» , disse, « e somos terríveis ao nível do *marketing*. Temos os melhores sacos desportivos e as melhores malas dos Estados Unidos, mas ninguém o sabe. As nossas receitas e dimensão de mercado correspondem a 25 por cento daquilo que deviam ser. Pode ajudar-nos?»

E acrescentou: « A propósito, nós não temos muito dinheiro para gastar.»

Normalmente, adoro atender este tipo de chamadas quando o tempo permite, porque posso ser confidente, conselheiro ou até supervisor de várias pessoas diferentes. Estou constantemente a apresentar contactos de diferentes partes da minha vida e que podem beneficiar do facto de se conhecerem. É uma espécie de *puzzle* em evolução, juntar as pessoas certas e as oportunidades certas. Quando também começar a ver o mundo desta forma, verá que existem oportunidades empolgantes. É simultaneamente compensador e divertido. Hank precisava de apoio ao nível de consultoria e as suas malas precisavam de exposição. Telefonei a Peter, um consultor que tinha trabalhado comigo na Starwood Hotels, um indivíduo espantoso na área do *marketing* e uma pessoa que adorava *outdoors*. Uma combinação perfeita. Depois telefonei a um outro amigo meu, que é director de *marketing* da Reebok. As malas da Reebock nunca venderam tão bem como os seus restantes produtos e pensei que aqueles dois indivíduos poderiam beneficiar da troca de conhecimentos e experiências. Até « clonei» uma reunião que tinha agendada com um executivo de *marketing* da Reebok e levei Hank comigo para fazer as apresentações pessoalmente.

Depois perguntei a Hank se já alguma vez tinha feito publicidade. Nunca. Enviei uns quantos sacos de Hank a Alan Webber, o editor da revista *Fast Company*. Alguns meses mais tarde, a revista publicou um artigo sobre os produtos da *High Sierra*, de pois de Alan colocar os seus repórteres a avaliar um saco de viagem particularmente inovador que tínhamos enviado.

Hank estava felicíssimo. Mas foi então que acrescentei mais uma coisa: « Hank, os telefonemas que estou a fazer em seu nome, tem de ser você a fazê-los. Faz parte do *Executive Club* em Chicago?»

« Tenho estado a pensar nisso» , disse. « Porquê?»

« Tem de parar de pensar em si e na sua empresa como uma ilha. Tem de conhecer outras pessoas. Há muitos presidentes executivos e pessoas inteligentes no *Executive Club* que podiam ter feito o que estou a fazer por si, há uns anos atrás. Precisa de criar esses contactos.»

Pouco tempo depois, Hank começou a dinamizar a sua *network* ao nível local com outros executivos. Os produtos de Hank são soberbos; ele apenas necessitava de uma *network*. No entanto, não fomos só eu e ele que prosperámos. O meu antigo colega Peter, o tal responsável de *marketing* da Starwood apreciador da publicidade ao ar livre, utilizou essa experiência para criar a confiança necessária para se estabelecer por conta própria. Hoje tem uma próspera empresa de consultoria em Nova Iorque. E quanto ao director de *marketing* da Reebok? Ficou agradecido por ter um conhecimento que pode ajudá-lo a impulsionar o seu segmento de venda de malas. O que começou por ser um homem e um problema acabou com várias pessoas e muitas soluções.

O que quero dizer com isto? O verdadeiro poder provém de se ser indispensável. A indispensabilidade provém de se ser uma central telefónica, distribuir a maior quantidade de informação, contactos e boa vontade ao maior número de pessoas – nos mais diferentes mundos – possível.

É uma espécie de *karma* de carreira. O quanto dá a quem contacta determina o quanto vai receber de volta. Por outras palavras, se quer fazer amigos e conseguir que as coisas sejam feitas, tem de prestar-se a fazer coisas pelos outros – coisas que exigem tempo, energia e ponderação.

O relacionamento bem-sucedido com os outros nunca tem que ver com o simples facto de obter aquilo que quer. Trata-se de conseguir aquilo que quer e de garantir que os outros que são importantes para si obtenham primeiro o que querem. Muitas vezes, isto significa apresentar pessoas que, de outra forma, nunca teriam oportunidade de se conhecer.

A melhor forma de fomentar contactos ocorre quando pode juntar duas pessoas de dois mundos completamente diferentes. A força da sua *network*

resulta tanto da diversidade das suas relações como da sua qualidade ou quantidade.

A maioria de nós conhece as pessoas dentro do seu próprio grupo profissional e social, e pouco mais. Através de outros *connectors*, e por conta própria, encorajá-lo-ia a fazer questão de conhecer o maior número possível de pessoas, dos mais diversos grupos profissionais e sociais.

A capacidade de fazer a ponte entre mundos diferentes, e até entre pessoas diferentes, é um atributo essencial dos gestores que são mais bem pagos e que são promovidos mais rapidamente, de acordo com um importante estudo realizado por Ron Burt, professor da Escola de Ciências Empresariais da Universidade de Chicago.

«Quem tem contactos em grupos diferentes dispõem de uma vantagem competitiva porque vivemos num sistema de burocracias e as burocracias criam muros», afirma. «Os gestores individuais, com *networks* empreendedoras, veiculam informação mais rapidamente, possuem uma grande mobilidade em relação à burocracia e criam soluções mais bem adaptadas às necessidades da organização.»

O seu estudo teve uma grande influência em relação à resposta àquela pergunta persistente: É o que se sabe ou quem se conhece que leva ao sucesso? Para Burt são ambas as coisas. Quem você conhece determina como pode aplicar eficientemente aquilo que sabe. Conseguir que as coisas sejam feitas, e ascender na sua empresa, exige que tenha as relações certas.

Sempre estive muito consciente desta ideia. Na Deloitte, tive oportunidade de conhecer os directores de *marketing* do nosso maior concorrente. Na Starwood, depressa me tornei íntimo dos líderes de influência da indústria. Quando me tornei presidente executivo da YaYa, propus-me conhecer os líderes da indústria dos *media* e dos jogos de computador. O que não sabia era que, durante todo esse tempo, estava simultaneamente a preparar as bases para o sucesso da Ferrazzi Greenlight. Independentemente da função que tinham, se ia transformar o produto da minha empresa numa marca importante entre quem interessava, precisava de ser capaz de socializar com os jogadores dentro e fora da indústria que podiam ajudar-me a concretizar esse objectivo. Uma das formas como consegui isso foi ajudando *os* a conhecerem-se uns aos outros – o que eles, também, sabiam ser benéfico para o seu negócio. Fiquei surpreendido, por exemplo, por os directores de *marketing* das grandes empresas de consultoria não se conhecerem.

Talvez esteja a pensar consigo mesmo: «Mas não conheço executivos ou pessoas importantes da minha indústria! E, de qualquer modo, por que é que eles gostariam de querer conhecer-me?» Não há problema. Fazer arbitragem social

quando os seus recursos financeiros e relacionais são escassos não é um obstáculo assim tão grande. A solução reside no conhecimento, uma das mais valiosas moedas de troca na arbitragem social. O conhecimento é grátis – pode ser encontrado em livros, em artigos, na Internet, em praticamente todo o lado, e é precioso para todos.

A capacidade de distribuir conhecimento numa *network* é uma competência bastante simples de adquirir. Ao passar em revista os milhares de blogues, *tumblers* e publicações *online*, poderá sentir que o mercado do conhecimento já está cercado. No entanto, há uma forma simples de passar por cima do ruído, que consiste em visar cuidadosamente o seu trabalho. As pessoas dão atenção quando sentem que estão a receber informações que lhes estão especialmente ajustadas; quanto mais granulosos forem os seus alvos, melhor. Por exemplo, um jovem consultor que conheço, chamado Max, entrevistou vários elementos fundamentais da sua firma, criando um documento branco para ajudar os novos empregados a integrarem-se. Com a ajuda de um mentor, distribuiu o documento a todos os novos estagiários da firma. Desde então, este documento tornou-se parte do material de formação oficial da empresa, mas esta foi apenas uma de duas grandes vitórias: enquanto fez este trabalho, o Max conheceu e impressionou todos os VIP da empresa.

Mais à frente, falaremos outra vez sobre a criação de bons conteúdos, mas os resumos e as críticas de livros, os calendários de eventos e os artigos de opinião são formas fáceis de reunir e partilhar conhecimento. No entanto, se, por exemplo, fizer o resumo de um livro, não escreva apenas para uma audiência de «homens de negócios» nem o envie para toda a empresa. Em vez disso, redija-o especificamente, por exemplo, para a equipa de vendas à qual pertence, com os seus desafios e preferências específicos em mente. Será um grupo mais pequeno, mas garanto que terá maior impacto.

E já está! Agora é um intermediário do conhecimento.

É suficientemente fácil fazer da intermediação do conhecimento um hábito. Digamos, por hipótese, que alguém refere ao almoço, ou nos minutos que antecedem uma reunião, que está a ter dificuldades em lidar com o filho adolescente. A palavra que deve ouvir é «problema». Como profissional da arbitragem social, pensa: «preciso de encontrar uma solução». Se não tem qualquer conselho pessoal a dar, a solução está em perguntar a si mesmo: «Como é que a minha *network* de amigos e contactos pode ajudar? Qual dos meus amigos tem filhos adolescentes?» Não vai demorar muito até se lembrar de alguém que conhece, talvez os seus próprios pais, que lidaram com os seus filhos adolescentes de uma maneira construtiva. Pegue no telefone e pergunte-lhes se têm algum conselho ou se recorreram a alguns livros ou artigos para os ajudarem nesse processo. Depois transmita essa informação.

Ou digamos que é um agente imobiliário mas aspira a ser estilista. Não sei muito sobre vestuário, mas, como acontece com quase qualquer assunto, tenho a certeza de que há pessoas que sabem (uma delas quase de certeza escreveu um livro sobre o assunto). Faça uma pesquisa no *site Amazon.com* e encontre algo que lhe pareça útil para alguém que quer ser estilista. Depois, envie ao aspirante a estilista um *link* ou até o próprio livro, ou intermedeie uma conversação directa – isso seria valor autêntico.

Sim, este tipo de contacto exige tempo e uma certa atenção. Mas é exactamente por isso que é tão apreciado. Disponibilizar todos esses contactos, esses conhecimentos, e, em última instância, toda essa felicidade, é aquilo que identifica o verdadeiro e moderno « intermediário do poder» .

Parafraseando Dale Carnegie, « Pode ter mais sucesso em dois meses interessando-se realmente pelo sucesso dos outros do que em dois anos a tentar que os outros se interessem pelo seu sucesso» .

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Vernon Jordan

Torne-se indispensável para os outros.

Vernon Jordan, um extraordinário homem de negócios, antigo conselheiro de Clinton e grande advogado de Washington, faz actualmente parte dos conselhos de administração de dez grandes empresas, incluindo a American Express, Dow Jones, Revlon e Xerox. É o principal director executivo da Lazard, um banco de investimento internacional, e é também um bem posicionado conselheiro na sociedade de advogados de Akin Gump em Washington, D.C.. A revista *Fortune* classificou-o no nono lugar da sua lista dos executivos afro-americanos mais poderosos.

De acordo com a revista *Time*, Jordan tem um rendimento na ordem dos milhões de dólares num « escritório de advogados que não exige que proponha acções e vá a tribunal, pois as horas que cobra são passadas em restaurantes de luxo, a falar ao telemóvel… fazendo uma breve apresentação aqui, pressionando uma orientação legislativa ali, resolvendo uma questão embaraçosa antes que chegue aos jornais.» Ele não se limita a falar bem. Ele faz as coisas acontecerem.

Já é suficientemente difícil, nesta vida, gerir um só emprego numa organização poderosa. Mas Jordan tornou-se tão valioso – tão cobiçado – para os empregadores para quem trabalha, muitos em simultâneo – E nenhum deles parece importar-se com a sua poligamia vocacional.

Com o tempo, Jordan tornou-se um dos indivíduos mais bem relacionados de Washington, um homem que parece ter amigos e influência em todo o lado. Ele fomentou o relacionamento de Lou Gerstner* com a IBM. Abordou Colin Powell sobre a hipótese de substituir Warren Christopher como Secretário de Estado. Ajudou James Wolfensohn a tornar-se presidente do Banco Mundial.

Como foi que o fez?

Jordan utilizou a arbitragem social para se tornar indispensável – ele é, no verdadeiro sentido da palavra, um moderno intermediário do poder. Porém, ele nem sempre foi o centro de tudo quanto acontece em Washington. Nem sequer vivia a tempo inteiro em Washington até ser contratado por Akin Gump em 1982. Quando lá chegou, já tinha desenvolvido a sua carreira – e acumulado várias décadas de contactos estabelecidos e favores feitos – para saber que, em breve, se tornaria um homem de influência na sua nova cidade. A sociedade de advogados de Akin Gump também o sabia, tendo sido essa uma das razões pelas quais o contrataram: «Sabia que ele iria inserir-se na comunidade jurídica de Washington e tornar-se uma figura dominante», afirmou Robert Strauss, um dos sócios mais importantes. «Esta é uma cidade construída sobre o uso do poder e relações, e Vernon é o melhor indivíduo que conheço a lidar com pessoas.»

Jordan tornou-se conhecido dos lares americanos na década de 90 devido ao seu relacionamento com Bill Clinton. No entanto, muito antes disso, já era bem conhecido na comunidade afro-americana.

Nos anos 60, Jordan era um activo advogado dos direitos civis em Atlanta. Mais tarde, tornou-se secretário da área jurídica da NAACP* lutando pela integração escolar e fazendo o recenseamento eleitoral dos afro-americanos do Estado da Geórgia. Em 1964, Jordan abandonou a NAACP para integrar o *Southern Regional Council's Voter Education Project** A sua tarefa foi encontrar voluntários que pudessem organizar

campanhas de eleitores e angariar fundos para o projecto. A angariação de fundos obrigou Jordan a percorrer o Sul e a persuadir as fundações ricas a doarem dinheiro ao VEP. Foi esta posição que permitiu a Jordan ganhar respeito na qualidade de um homem que podia lutar pela causa dentro do sistema. A sua agenda começou a aumentar de volume à medida que criava contactos, tanto com os líderes das fundações como com os administradores do VEP em Washington, D.C..

Jordan foi agraciado pela primeira vez pela comunidade da *Fortune 500* quando, em 1966, foi convidado para a conferência da Casa Branca sobre os direitos civis, promovida pelo presidente Johnson, na qual compareceram centenas de presidentes executivos. Durante o resto da década de 60 e na década de 70 viajou em trabalho como membro associado aos círculos das grandes empresas e dos direitos civis. O seu envolvimento num círculo tornava-o ainda mais valioso para o outro. Os favores prestados e os amigos feitos num círculo podiam servir para prestar favores e fazer amigos no outro.

Os empregos de Jordan permitiram-lhe ter um pé em cada um dos mundos. Em 1970, tornou-se o director executivo do United Negro College Fund*. Em 1972, tornou-se presidente da National Urban League, uma organização de direitos civis que apoia as empresas – cargo que ocupou durante dez anos. Ambos os cargos permitiram que Jordan alargasse graciosamente a sua *network* de contactos, a ponto de, em 1982, a Akin Gump lhe pagar um preço chorudo pelos seus serviços. « Vernon não foi barato» , afirmou Strauss. « Mas disse-lhe: “Apoiá-lo-emos durante alguns anos, até perceber como é que funcionamos, depois será você quem nos apoiará durante muito tempo.”»

A carreira de Jordan é um exemplo maravilhoso da oportunidade que surge de juntar pessoas diferentes, de mundos diferentes e organizações diferentes para fazerem coisas boas. Quando Jordan se tornou uma figura pública durante o escândalo Clinton-Lewinsky, foi posto em causa devido à sua afirmação de que era normal para ele ajudar uma estranha como Monica Lewinsky a encontrar um emprego. A sua *network* veio uma vez mais em seu auxílio. A advogada Leslie Thornton, de Washington, contou ao *Wall Street Journal* como Jordan se tinha empenhado em ajudá-la a ela e a outros. Revelou aquilo que muitos jovens profissionais afro-americanos e brancos já sabiam há muito tempo: há várias

décadas que Jordan tinha vindo a abrir portas para pessoas de todas as etnias e religiões.

-

* Louis V. Gerstner foi presidente do conselho de administração da IBM Corporation de Abril de 1993 até Dezembro de 2002, altura em que se reformou (*N. T.*).

* National Association for the Advancement of Colored People, uma das mais influentes organizações dos direitos civis dos Estados Unidos (*N. T.*).

* VEP – Projecto de formação do eleitor (*N. T.*).

* Organização filantrópica norte-americana, que tem como fim angariar fundos para pagar as propinas de estudantes afro-americanos (*N. T.*).

CAPÍTULO 20

Mantenha contacto – a toda a hora

Se, conforme Woody Allen disse uma vez, 80 por cento do sucesso consistem apenas em aparecer, então 80 por cento da criação e manutenção de relações consistem apenas em manter o contacto.

É o que denomino «manter contacto». Trata-se de uma saudação rápida, casual, e pode ser feita de inúmeras formas criativas. Quando desenvolver o seu próprio estilo, vai perceber que é mais fácil manter-se em contacto com mais pessoas do que alguma vez sonhou, em menos tempo do que imaginou.

Sim, implica alguma rotina. Manter os contactos dá trabalho. É a parte difícil. Tem de manter contacto, manter contacto e manter contacto sem nunca parar. Tem de «atear o fogo» da sua *network* ou ele esmorece ou apaga-se.

Quantas vezes perguntou a si próprio: «Como é a cara dele… sei quem é, aquele tipo…» Ou «Conheço-a, só não me consigo lembrar do nome…» Todos nós enfrentamos este tipo de situação muitas vezes. Cada vez que escuto estas declarações verbalizadas, sinto que uma *network* ou comunidade de contactos está a enfraquecer.

Nos dias de hoje, somos sobrecarregados com tanta informação que as nossas mentes só conseguem dar prioridade ao que é mais recente. O que é necessário para ultrapassar o ruído da sobrecarga de informação?

Ficar no lugar de destaque da lista de contactos «mental» de alguém pode acontecer como resultado de um pequeno conceito precioso: a repetição.

- Quem está a contactar para criar uma nova relação necessita de ver ou ouvir o seu nome em pelo menos três modos de comunicação – por, digamos, *e-mail*, chamada telefónica e um encontro frente a frente – antes de acontecer um reconhecimento digno de nota.
- Assim que tenha conquistado algum reconhecimento, precisa de alimentar uma relação em desenvolvimento com uma chamada telefónica ou *e-mail* pelo menos uma vez por mês.
- Se pretende transformar um contacto em amigo, precisa de um mínimo de dois encontros pessoais fora do escritório.

• Manter uma relação secundária exige dois a três contactos por ano.

• Os contactos através das redes sociais (actualizações do estado, respostas a *tweets*, comentários, etc.) são excelentes para manter o relacionamento, sobretudo para a franja da sua rede, mas não substituem a necessidade do contacto pessoal com as pessoas mais importantes da sua rede, aquelas que estão ligadas aos seus objectivos actuais.

Utilizar as regras acima descritas dá-lhe uma ideia do que é necessário para manter a sua *network* activa. Faço centenas de telefonemas por dia. A maior parte deles são simples saudações que deixo no gravador de chamadas de um amigo. Também envio *e-mails* constantemente. Ao utilizar um *BlackBerry*, descobri que posso fazer a maioria dos meus contactos enquanto estou nos comboios, aviões e automóveis. Lembro-me – ou, pelo menos, o meu PDA lembra-se – de acontecimentos pessoais como aniversários e datas comemorativas, e faço questão de comunicar com as pessoas nessas ocasiões.

Quando se trata de manter relações, tem de estar em jogo 24 horas por dia, 365 dias por ano.

Não há dúvida que tem de trazer um certo vigor a esta parte do sistema. Mas, atenção, esta é apenas a minha forma de fazer as coisas. Vai descobrir a sua própria maneira. O princípio orientador que aqui se aplica é o da repetição; encontre uma forma de assegurar que irá contactar as pessoas regularmente, sem colocar demasiada pressão no seu calendário.

Uma forma que encontrei para tornar mais fácil a manutenção da minha *network* de colegas e amigos foi criar um sistema de classificação para a *network*, que corresponde ao número de vezes que tenho sucesso. Primeiro, divido a minha *network* em cinco categorias gerais: sob a designação «Pessoal» incluo os meus amigos e conhecimentos sociais. Como estou geralmente em contacto com estas pessoas, de forma orgânica, não as incluo numa lista de contactos. A relação está criada e, quando falamos, é como se estivéssemos em contacto todos os dias. «Clientes» e «Potenciais» explicam-se só pela designação. «Parceiros importantes de negócios» está reservada àqueles com quem estou envolvido profissionalmente de forma activa. Ou tenho actualmente negócios com eles ou quero fazer negócios com eles. Esta é a importante categoria da missão. Sob «Contactos a que aspiro», listo quem gostaria de conhecer ou quem conheci de passagem (pode ser qualquer pessoa, desde o chefe do chefe a uma celebridade que vale a pena) e com quem gostaria de estabelecer uma melhor relação.

Depois de ler o capítulo sobre como fazer listas de nomes, provavelmente já

começou a segmentar e catalogar a sua *network* de uma forma que funciona para si – não há um método padrão. Crie uma segmentação que funcione para si e para os seus objectivos. Este é um bom hábito e que merece ser repetido. Quem tem sucesso planeia. Pensa no papel. Falhar no planeamento, como se diz, é planear o fracasso. E um plano é uma lista de actividades e nomes.

O passo seguinte consiste em imprimir a sua lista principal de contactos, que contém todas as pessoas da sua *network* sob as categorias que lá colocou. A questão que se coloca é: quantas vezes contacta as pessoas da sua lista? Uso um sistema muito simples, mas não há razão para não arranjar um melhor. Vou à minha lista principal e acrescento os números 1, 2 ou 3 ao lado de cada nome.

Um «1» é contactado pelo menos uma vez por mês. Isto significa que estou realmente envolvido com a pessoa, quer seja um amigo ou um novo parceiro de negócio. Com as novas relações, um «1» geralmente significa que ainda tenho de solidificar a relação com pelo menos três diferentes formas de comunicação. Cada vez que estabeleço contacto com alguém, gosto de incluir uma pequena nota ao lado do nome com a data da última vez que falámos e porquê. Se, no mês passado, enviei um *e-mail* a dizer olá a um potencial cliente classificado com «1», este mês faço um telefonema. Além disso, os contactos classificados com «1» são acrescentados à lista de marcação rápida do meu telemóvel (adoro a marcação rápida! Dá-me uma referência rápida e uma maneira fácil de entrar em contacto rapidamente). Se tenho um momento livre num táxi, vou para a marcação rápida e faço uma série de chamadas para me manter em contacto com aqueles com quem não falo há algum tempo.

Uma classificação «2» indica os de «comunicação regular». São conhecimentos casuais ou pessoas que já conheço bem. Recebem um telefonema ou *e-mail* trimestral. Tento incluí-los nos *e-mails* gerais sobre o meu negócio. Como acontece com o resto da minha *network*, recebem um postal anual de Natal ou um telefonema no aniversário.

Quem se insere na classificação «3» são aqueles que não conheço bem e aos quais, devido ao tempo ou às circunstâncias, não consigo dedicar energia suficiente para contactar. Trata-se de me ros conhecimentos, que conheci por acaso mas que conseguiram um espaço na minha agenda. Espero contactar este grupo, de alguma forma, pelo menos uma vez por ano. O aspecto surpreendente desta categoria é que, como não se conhece a pessoa muito bem, quando se estabelece contacto através de um postal ou *e-mail*, a reacção é muito positiva. Quase toda a gente fica deliciada, e com a curiosidade aguçada, quando alguém que não conhece muito bem lhe envia uma mensagem, por mais curta que seja.

O terceiro passo, conforme mencionei no capítulo sobre como fazer listas de nomes, é segmentar a *network* em listas de chamadas. Com o tempo, a lista

principal irá tornar-se demasiado extensa para trabalhar directamente a partir dela. As listas de telefonemas irão poupar-lhe tempo e manter os seus esforços concentrados. Podem ser organizadas pela classificação de números, geograficamente, por indústria, etc. São totalmente flexíveis. Se estou num voo para Nova Iorque, por exemplo, imprimo uma « lista de Nova Iorque» e faço umas quantas chamadas para os meus « 1» quando saio do avião. « Olá Jan. Acabei de aterrar em Nova Iorque e lembrei-me de ti. Não tenho tempo para nos encontrarmos desta vez, mas queria cumprimentar-te.» Esta lista de Nova Iorque também se revela útil uma semana antes da viagem, ao tentar preencher os tempos livres que tenho.

Durante anos, usei assistentes para facilitar este processo, mas a tecnologia está finalmente a resolver o assunto. A ferramenta de Contactos do LinkedIn, por exemplo, permite-lhe filtrar a sua lista por *tags* e tem opções para contactos por *e-mail*; contacte-os ou junte notas aos seus ficheiros directamente na aplicação móvel.

Onde encontro o tempo? Mais uma vez, encontra-se tempo em todo o lado. Faço contactos no táxi ou no meu carro. Faço contactos na casa de banho (só com o *BlackBerry*). Quando estou aborrecido numa conferência, faço contactos por *e-mail*. Desenvolvi o hábito de guardar todos os *e-mails* que envio e recebo. Coloco cada *e-mail*, quando o recebo, numa das minhas categorias, e o Outlook mostra se respondi ou não a esse *e-mail*. Então abro esses ficheiros e respondo, e faço o contacto à distância. Tenho o hábito de rever a minha lista principal no final da semana e confiro-a com as actividades e planos de viagem que tenho para a semana seguinte. Desta forma, mantenho-me actualizado e tenho as minhas listas de confiança ao meu lado durante toda a semana.

Outra forma de poupar tempo é prestar muita atenção quando faz as chamadas. Há alturas, curiosamente muitas, em que telefono para a chamada NÃO se efectuar. Por vezes não tenho tempo para uma conversa demorada: só quero dizer olá e uma frase. Tento e tomo notas mentais dos hábitos telefónicos das pessoas, se quero apenas deixar uma mensagem. Telefono quando sei que não estão. Telefonar para o escritório muito cedo ou tarde geralmente tem esse resultado.

O importante é que desenvolva o conceito de fazer os contactos como parte do seu trabalho. Algumas organizações vão tão longe como fazer dos contactos parte integrante do processo de funcionamento. Disseram-me que a empresa de consultoria McKinsey & Company tem um método prático segundo o qual, cem dias depois de um novo presidente executivo tomar posse de uma empresa, encarrega um dos seus consultores de telefonar e perguntar de que forma é que a Mckinsey pode ajudar. Segundo os cálculos da McKinsey, cem dias são tempo suficiente para o novo presidente executivo sentir que conhece os problemas da

empresa, mas não suficiente para ter as soluções.

Contactos automáticos com as redes sociais

Tenho a certeza de que não tinha as redes sociais como ferramentas quando desenvolvi os meus rituais de procura de contactos. De certo modo, foi bom, pois criou-me o hábito de os procurar de forma activa e muito pessoal. Foi com o Plaxo que comecei a saboerar a alegria da procura automática de contactos. Fiz uma actualização da minha informação no *site* de gestão de endereços e, poucos dias depois, recebi um *e-mail* de um antigo conhecido, cujo contacto eu havia perdido, e que escreveu: « Falámos há um ano. Não se avançou nada. Talvez agora seja uma melhor altura para conversarmos.» O *e-mail* tornou-se um negócio de dois milhões de dólares.

Esta ferramenta rudimentar de gestão de contactos providenciou-me um negócio porque os contactos de rede me mantiveram na agenda mental de uma pessoa. Com as ferramentas actuais das redes sociais, podemos procurar contactos de formas muito mais generosas, com melhores resultados. Através do LinkedIn, do Facebook, do Twitter, do Instagram e das muitas ferramentas que certamente aparecerão no futuro, as pessoas estão constantemente a dizer-lhe o que é importante e interessante para elas, permitindo-lhe observar e oferecer ajuda ou apoio sempre que puder.

Esta nova era lança dois importantes desafios. Em primeiro lugar, tem de trabalhar um pouco mais do que o habitual para não ser um *spammer*. A minha definição de *spamming* consiste em enviar mensagens que não são relevantes, oportunas, úteis ou divertidas para as pessoas que as recebem. Todas as mensagens que enviar precisam de ser analisadas: como é que isto vai parecer no *feed* de notícias ou na caixa de entrada de mensagens de uma pessoa?

O segundo desafio consiste em gerir o *influxo*, de modo a que receba as informações certas das pessoas certas, para responder da forma certa no momento certo.

Os dois desafios decorrem da mesma « tecnologia» que já estava disponível quando comecei a procurar contactos – as listas! Actualize cuidadosamente as suas listas de modo a que esteja sempre concentrado nas pessoas que são mais importantes para si, e de modo a que possa filtrar tanto a saída como a entrada de mensagens. Quer receber tudo aquilo que os seus contactos « 1» publicam *diariamente*; pode querer ver os « 2» uma vez por semana ou uma vez por mês; os « 3» , uma vez por mês ou semestralmente. Integre estas « rondas» na sua agenda de trabalho.

Os seus contactos mais importantes são pessoais

Graças às redes sociais, dispomos agora de redes de « franja» muito maiores do que aquelas a que estávamos habituados. Estas pessoas são justamente caracterizadas como « seguidores» , e não como « amigos» , representando uma dimensão importante da sua *network*. Na secção sobre as redes sociais, falarei mais sobre a importância da Franja e sobre o modo de a organizar.

Para promover alguém de « seguidor» a « amigo» , e sobretudo a amigo para além do sentido mais fraco (« somos amigos no Facebook»), é necessário um estabelecimento de contacto generoso entre as redes 1-1. Tente sempre maximizar a relevância e a intimidade.

O meio e a mensagem utilizados para um contacto percorrem todo um espectro de possibilidades. Há o « só telefonei para dizer que gosto de saber como estás» e que utilizo com os contactos mais próximos. Essencialmente, pretendo passar a seguinte mensagem: « Olá, já passou imenso tempo desde a última vez que falámos e queria que soubesses que tenho saudades tuas, que és importante para mim.» Depois existem as versões mais profissionais desta mensagem. Mas tente sempre tornar todas as mensagens o mais pessoais possível.

Para as pessoas mais importantes para a minha carreira ou negócio, tendo a favorecer o contacto acrescentando valor. Nestes casos, estou a tentar fornecer algo de valor na minha comunicação, mostrando a satisfação quando alguém que conheço recebe uma promoção, quando a empresa que dirige tem um bom resultado trimestral ou quando lhe nasce um filho. Também gosto de enviar artigos relevantes, breves conselhos ou outros pequenos sinais que mostrem que estou a pensar neles e estou desejoso de ajudar.

Seja criativo. Tenho um amigo que leva uma máquina digital para onde quer que vá. Quando regressa de uma conferência ou de viagem relacionada com trabalho, contacta os amigos, através de um olá rápido e de uma fotografia anexada. É uma grande ideia, que tem dado resultado. Tenho outro amigo que recorre à música de uma forma semelhante. Quando conhece alguém, pergunta de que tipo de música gosta. Ele tem uma extensa lista de música digital e sabe sempre os últimos êxitos. Quando estabelece contacto poderá escrever: « Foi um prazer conhecê-lo no outro dia. Referiu que gostava de *jazz*. Acontece que tenho uma discografia rara de Miles Davis. Achei que poderia gostar. Depois diga-me o que pensa.»

Assim que tenha cultivado um contacto com um novo parceiro ou amigo, alimente-o estabelecendo contactos regulares. É um milagre para fazer crescer o seu jardim de amigos e parceiros de negócios.

O principal elemento para estabelecer contactos: aniversários

O principal conselho quanto à importância dos acontecimentos na vida dos outros sugere que envie postais de Natal ou de celebração do Chanukah*. As festividades, na minha opinião, não são a melhor altura para concentrar as suas energias a estabelecer contactos. Porquê? Porque é difícil diferenciar-se dos outros 150 que estão a fazer o mesmo.

A minha ocasião preferida para estabelecer contactos continua a ser nos aniversários, o «afilhado» negligenciado dos momentos que se celebram na vida. À medida que envelhece, os que o rodeiam começam a esquecer-se do seu grande dia (principalmente porque querem esquecer o seu próprio aniversário). A sua mãe pode não se atrasar e telefonar no dia a seguir, mas o seu irmão ou irmã podem. Os seus amigos vão pensar: «Porquê lembrar-lhe que está a ficar mais velho?» Em pouco tempo, este desapontamento residual transforma-se em ressentimento e o ressentimento tranforma-se em apatia. Ou, pelo menos, em apatia aparente.

«Não, não ligo muito ao meu aniversário», ouço dizer constantemente. De uma forma persuasiva diz à sua família: «Não façam uma grande festa mas, se fizerem alguma coisa, que seja pequena.»

Bem, não acredito nisto. Eu percebo o seu jogo, amigo. Dá importância ao dia de aniversário, assim como toda a gente.

Estamos condicionados desde a infância – apesar dos nossos esforços para sermos uns «Scrooges dos Aniversários»* em adultos – a pensar que aquele dia nos é inteiramente dedicado. É o *seu dia* e sempre assim foi desde criança. Mesmo quando tem 70 anos, bem lá no fundo, apesar de todos os seus protestos, um pequeno reconhecimento daqueles 70 anos de vida sabe bem, mesmo se já não recebe um grande camião encarnado.

Não se engane – TODA A GENTE SE INTERESSA PELO SEU PRÓPRIO ANIVERSÁRIO!

Há alguns anos, estava em Nova Iorque e surgiu-me um aviso no meu computador de bolso: «Aniversário – Kent Blossil.» Kent foi o homem que passou com sucesso pelo meu *guardião*. Quando conheci Kent e recebi as informações necessárias sobre o seu contacto, perguntei-lhe a data de nascimento, como tento fazer com toda a gente. Não é uma intrusão, e a

maior parte das pessoas esquece a pergunta depois de me ter respondido.

Kent era mórmon. Nascido em Salt Lake City, Utah, tinha mais de dez irmãos e irmãs. Com uma família tão grande, seria de supor que o telefone dele não parasse de tocar no dia do seu aniversário.

Não falava com ele havia mais de um ano. Foi um dia ocupado para mim e só vi a mensagem perto das 15 horas. Geralmente gosto de fazer os telefonemas de aniversário de manhã, bem cedo. Desta forma, apanho o atendedor de chamadas e quando chegarem ao trabalho naquela manhã são cumprimentados com a minha versão do «Parabéns a Você.» Não lhe consigo dizer quantos taxistas de Nova Iorque pensam que sou completamente louco.

Por isso, quando Kent realmente atendeu o telefone naquela tarde, a minha versão pessoal tipo Pavarotti de «Parabéns a Você» atacou-o. Sem saudações, sem simpatias. Só deixei correr.

Normalmente recebo gargalhadas e um alegre «Obrigado.» Desta vez, depois de ter terminado, o telefone ficou silencioso. «Kent, está aí? É o seu aniversário, não é?» Nada, nem uma palavra. Pensei que tinha feito figura de parvo e tinha confundido a data.

«Kent?»

Finalmente, ele gagueja: «Sim.» Estava abalado e eu conseguia ouvi-lo a conter as lágrimas.

«Está tudo bem consigo?»

«Lembrou-se do meu aniversário?», disse. As pessoas ficam sempre pasmadas com isso.

«Sabe, Keith, este ano nenhum dos meus irmãos, irmãs ou familiares… bem… ninguém se lembrou do meu aniversário. Ninguém se lembrou. «Muito obrigado.»

Ele nunca esqueceu. As pessoas nunca esquecem.

-

* Nesta festa, comemora-se a vitória dos judeus ao reerguer do Templo de Jerusalém, que havia sido destruído pelos sírios (*N. T.*).

* Alusão a Ebenezer Scrooge, protagonista de *A Christmas Carol*, de Charles Dickens, um velho avarento que odeia o Natal (*N. T.*).

CAPÍTULO 21

Encontre convidados âncora e «alimente-os»

Quando era um estudante sem dinheiro, e estava a tirar o curso na escola de ciências empresariais, o meu apartamento não era aquilo a que se pudesse chamar uma residência moderna e imaculada. Minimalista, sim. Um pouco feia, decididamente. No entanto, isso nunca me impediu de organizar jantares extremamente divertidos, durante os quais desfrutava da companhia de bons amigos – e de alguns estranhos.

Foi nesses tempos que aprendi de que forma a arte de organizar jantares pode ser determinante para criar óptimas recordações e no processo fortalecer relações. Hoje posso seguramente dizer que as minhas ligações mais fortes foram criadas à mesa. Os efeitos amigáveis de partir pão – já para não falar em beber uns quantos copos de vinho – unem as pessoas.

Nesses tempos, o meu apartamento de 122 metros quadrados, com um quarto, localizado em frente a um campo de futebol, e com uma mesa de cozinha que mal dava para dois adultos, acolhia festas para quatro, seis e até quinze convidados. Eles eram sempre uma combinação de professores, estudantes, habitantes de Boston e, por vezes, alguém que tinha conhecido na fila do supermercado. Nunca pensei muito sobre alguns dos inconvenientes dos meus eventos, decorrentes do pouco dinheiro que tinha, como obrigar os meus convidados a comerem com o prato no colo.

Apesar do puro prazer e dos bons momentos que um jantar pode proporcionar, aparentemente a nossa cultura do *fast-food* enfraqueceu a crença secular no poder de uma refeição partilhada em nossa casa com o intuito de confortar, alimentar e estabelecer relações com os outros. Alguns parecem pensar que é demasiado difícil, que consome demasiado tempo. A única imagem que têm de um jantar é a de uma dessas ocasiões excessivamente ornamentadas, popularizadas por Martha Stewart, que por acaso é minha amiga. Talvez esses programas de televisão apresentados por mulheres sejam outra razão pela qual os homens, em particular, se esqueceram das virtudes de oferecer um simples jantar. Pensam que isso é muito feminino. Mas confiem em mim, rapazes. Podem servir uma boa refeição em vossa casa e continuar a ser masculinos – e, se forem solteiros, isso vai fazer maravilhas pela vossa vida amorosa.

Aproximadamente uma vez por mês, um grupo de pessoas diferentes, de mundos diferentes, junta-se em minha casa em Los Angeles, ou numa *suite* de um hotel em Nova Iorque, ou em casa de um amigo em São Francisco, para se divertir, falar de negócios e conhecer pessoas novas. Todavia, aprendi a arte de organizar estes eventos no meu sombrio apartamento de Cambridge.

Antes de os meus jantares terem algum prestígio, tive de desenvolver uma estratégia propositada para atrair um bom grupo heterogéneo que alargasse os meus horizontes sociais e me conquistasse uma reputação que fizesse com que as pessoas voltassem.

Você, eu, todos nós – temos um determinado grupo de amigos. No entanto, se apenas organizar festas para os mesmos, o seu círculo de relações nunca irá alargar. Ao mesmo tempo, somos confrontados com um pequeno obstáculo. Convidar estranhos ao acaso, especialmente estranhos que possuem um nível de prestígio e experiência acima do seu grupo de amigos, raramente é eficaz. Essas pessoas querem a companhia de outras com as mesmas origens, as mesmas experiências ou o mesmo estatuto social.

Os pais tendem a afastar-se das festas dos filhos, a não ser que esperem que apareçam outros pais. Na universidade, os juniores e os seniores evitam as festas frequentadas apenas por caloiros e alunos do segundo ano. No mundo dos adultos, não é diferente. Vá a uma cantina de qualquer grande empresa do país. Normalmente encontra cada estrato da organização – desde o pessoal administrativo até aos executivos – reunido com o seu pequeno grupo exclusivo a almoçar.

Para ultrapassar esta mentalidade de rebanho e atrair para os meus jantares pessoas que, de outro modo, não viriam, desenvolvi um pequeno e útil conceito a que chamo o « convidado âncora» .

Qualquer indivíduo dentro de um grupo tem uma « ponte» para alguém exterior a esse grupo de amigos. Todos desenvolvemos, até certo ponto, relações com pessoas mais velhas, mais sábias, mais experientes; podem ser os nossos mentores, os amigos dos nossos pais, os nossos professores, os nossos rabinos ou padres, os nossos chefes.

Chamo-lhes convidados âncora; o seu valor provém do simples facto de serem diferentes relativamente ao núcleo do grupo de amigos. Conhecem pessoas diferentes, experimentaram coisas diferentes e, portanto, têm muito para ensinar.

Descobrir e trazer um convidado âncora para o seu jantar não é difícil. Alguém conhecido provavelmente tem acesso e é suficientemente próximo de tal indivíduo para que um convite seja bem recebido. Vai descobrir quem são essas pessoas se prestar atenção às histórias dos seus amigos e registar um ou dois

nomes que normalmente são mencionados. São os nomes que tiveram uma influência positiva nas vidas dos seus amigos. É óbvio que podem ter o mesmo impacto em si.

Assim que tenha descoberto alguém fora do seu círculo social e que por sua vez tenha aceitado o seu convite para jantar, eis uma pequena subtileza que dá óptimos dividendos. Arranjar um convidado âncora não tem que ver com entreter os seus convidados habituais. Esses vêm sempre. Contudo, um convidado âncora permite-lhe estabelecer contactos fora do seu círculo, através de convites subsequentes, e atrair outros que, de outro modo, não apareceriam. Tomando o exemplo da cantina, agora que tem o presidente executivo a comer na mesa do gestor, outros executivos irão aproveitar a oportunidade de comer nessa mesa também.

Sinceramente, alguém que possa acrescentar um pouco de luz ao seu jantar é um convidado âncora. Descobri que os jornalistas são óptimos convidados âncora. Não são especialmente bem pagos (o que faz com que gostem de aproveitar uma refeição grátis), a sua profissão tem muita intriga, estão sempre à procura de bom material e encaram estes jantares como fontes potenciais de novas ideias; normalmente são bons conversadores e há muitos que apreciam ter a oportunidade de transmitir as suas ideias a alguém que possa fazer publicidade a um público vasto. Artistas e actores, famosos ou não, estão na mesma categoria. Nessas ocasiões, quando não conseguir assegurar a presença de um peixe tão graúdo como gostaria, pode tentar atrair alguém próximo do poder: um consultor político de um político interessante, o director de operações de uma empresa interessante, que trabalhe para um presidente executivo interessante, entre outros exemplos. Nestes casos, trata-se de *brand association*[*].

Logo que tenha assegurado a presença de um convidado âncora, é fundamental que encontre o grupo de pessoas certo. Para mim, a lista de convidados tem de ser um misto de profissionais com quem pretendo fazer negócios no presente, contactos com os quais aspiro fazer negócios no futuro, e aqueles a quem chamo «atractivos leves» – convidados que são enérgicos, interessantes e dispostos a dizer o que pensam. É claro que uma ou duas celebridades locais não farão mal. Nem é preciso dizer que deve convidar também os seus amigos e a sua família.

A cronista política Ariana Huffington é uma das minhas convidadas favoritas. É agradável, divertida e sempre franca. Como foi que consegui assegurar a sua presença? Através da minha amiga Elana Weiss, que conhecia alguém no escritório de Ariana, enviei-lhe uma mensagem de *e-mail*. Disse-lhe que era um grande admirador dela, que organizava uns jantares muito divertidos em Los Angeles e que ela, indubitavelmente, iria torná-los melhores. Da primeira vez apareceu apenas para tomar uma bebida, divertiu-se muito e tornou-se uma

amiga querida e uma presença habitual.

Se bem que este tipo de jantares possa muitas vezes garantir um negócio importante, tenha o cuidado de não incluir demasiados parceiros de negócios na lista de convidados ou de introduzir muitos temas de negócios na conversa. Falar constantemente sobre orçamentos e outros assuntos relacionados com gestão irá garantir uma noite aborrecida. Estes eventos têm como objectivo construir relações.

Descobri que seis a dez convidados são o número ideal para um jantar. Agora tenho por hábito convidar 14, mas isso só depois de muita prática. Também convido mais umas seis pessoas para aparecerem antes ou depois do jantar, para tomarem uma bebida ou partilharem a sobremesa. Este grupo deve ser constituído por amigos mais chegados, que não ficarão ofendidos por não estarem no evento principal mas que irão apreciar fazer, mesmo assim, parte do grupo. Normalmente, quando convida alguém para jantar, tem uma taxa de aceitação de entre 20 a 30 por cento, devido a dificuldades de agenda. Quando alguém diz que não pode ir porque já tem outro compromisso para jantar, muitas vezes sugiro que venha antes do jantar para uma bebida e uns aperitivos, ou até depois, para uma sobremesa e tomar uma bebida.

Estes «convidados bónus» irão chegar um pouco antes de o jantar ter terminado. Terei à sua espera cadeiras desdobráveis para que possam sentar-se à mesa do jantar, comer a sobremesa e conversar com os convidados. Quando a maior parte dos jantares começa a esmorecer e as pessoas começam a olhar para os relógios a pensar a que horas têm de acordar de manhã, o nível de energia aumenta com um grupo totalmente novo. De repente, o jantar volta a ser barulhento.

Por esta altura, a música que estava a tocar na aparelhagem dá a vez a um pianista ao vivo. Eu não anuncio isto. Da sala de jantar ou alpendre onde sirvo o jantar, os convidados apercebem-se lentamente do facto de que a música que vem da sala de estar mudou. Por vezes não é só o piano. Posso contratar um cantor, convidar um grupo de jovens vocalistas para se revelarem ou fazer mais um pouco de pesquisa e descobrir onde estão alguns dos antigos alunos locais que faziam parte do grupo de cantores de renome de Yale, os *Whiffenpoofs*. Por uma quantia razoável, os miúdos têm gosto em cantar bem alto, para um antigo aluno, algumas das músicas do seu tempo.

Enquanto a sobremesa é servida, os *Poofs* começam a cantar. Os convidados que chegam a seguir ao jantar aparecem e a noite fica com um ar festivo. Alguns ficam à mesa, enquanto outros se mudam para a sala de estar para cantar e divertir-se. Quando dou por isso, são uma ou duas da manhã e estou a encerrar uma outra festa de sucesso.

Se gosta de comer e aprecia a companhia de outros, pode organizar a sua própria versão de um jantar que irá resultar perfeitamente, seja qual for o cenário.

O meu amigo Jim Brehm é um dos mais elegantes *designers* de Nova Iorque. Tinha um bonito estúdio na baixa, onde costumava organizar uma festa de 15 em 15 dias, sempre à quinta-feira. A propósito, as quintas-feiras são dias óptimos para organizar jantares. Não interferem com os planos das pessoas para o fim-de-semana e elas estão dispostas a ir embora um pouco mais tarde sabendo que lhes resta apenas um dia na semana de trabalho.

Eu ficava maravilhado com a capacidade de Jim para tornar a simplicidade tão elegante. Encontrei a mesma qualidade na arquitectura e desenhos de Jim. No seu estúdio havia um banco comprido ao longo de uma parede, forrado a veludo, e uns *puffs* de cabedal para nos sentarmos. Era-nos servido champanhe. A música ambiente era *jazz* ligeiro. Os convidados do jantar normalmente consistiam num fascinante misto de artistas, escritores e músicos.

Para comer, dávamos cinco passos em direcção a uma pequena mesa de madeira sem toalha, decorada com duas velas de prata. As cadeiras eram desdobráveis. Cada prato tinha uma tigela de chili caseiro e um naco de pão fresco. Para sobremesa, ele servia gelado e mais champanhe. Era simplesmente perfeito e perfeitamente simples.

Qualquer um pode organizar um jantar. Permita que lhe dê um exemplo – o meu antigo gestor de negócios, Mark Ramsay. Conheci-o quando era contabilista de um outro gestor de negócios especialista em clientes da indústria do entretenimento. Ele era infeliz nessa altura e queria vencer sozinho. Depois de reunir a coragem suficiente, aos 25 anos abriu o seu próprio negócio. Eu fui o seu primeiro cliente.

Mark tornou-se um convidado habitual dos meus jantares em Nova Iorque. Como cliente e como amigo, Mark retribuía o favor convidando-me para jantar fora ou para ver um espectáculo. Contudo, passados alguns anos, perguntei-lhe: « Então o que é que se passa para não me convidares para jantar em tua casa?» No fim de contas, aquilo de que mais gosto é de saborear uma refeição em casa de alguém.

A sua resposta foi a mais comum, sobretudo entre os jovens de quem sou mentor. Disse-me: « Não conseguiria fazer um jantar como os seus. Não tenho esse dinheiro e vivo num estúdio decrépito. Nem sequer tenho uma mesa de jantar.»

« Mesa de jantar! Quem precisa de mesa de jantar?» , disse-lhe.

Com isto, convenci Mark a tentar. Disse-lhe que seria o seu convidado âncora e sugeri que convidasse mais quatro pessoas para jantar. Disse-lhe para comprar

um vinho simples, mas em grande quantidade. Para aperitivo, preparar batatas fritas e molho condimentado mexicano, ou legumes com um molho. Comprar um tampo de mesa desmontável e pô-lo em cima da mesinha de café. *Voilà*! – tem uma grande mesa de jantar.

Para a refeição, disse-lhe para esquecer a cozinha. Bastava comprar algumas saladas e um frango assado. Para sobremesa, comprar biscoitos e gelado, e manter o vinho a circular.

A festa foi um sucesso. Mark convidou um potencial cliente, a mim, e a um amigo que eu levei. Todos nós somos agora seus clientes. Existe apenas uma verdadeira regra para estes eventos: divirta-se. Está bem, há mais umas regras que podem ajudá-lo. Entre elas:

1. Crie um tema

Não há qualquer razão para que um pequeno jantar não tenha um tema. Uma simples ideia pode ajudá-lo a organizar a comida e a atmosfera. Pode criar uma festa à volta de alguma coisa, na verdade. Pode ser o rolo de carne da sua mãe, umas férias, traje escuro (raramente usado, uma vez que queremos que as pessoas se sintam totalmente à vontade), comida vegetariana, uma música específica – o que quer que seja que você goste. Os convidados ficarão entusiasmados quando souberem que está a ser criativo.

Lembro-me de um exemplo de um tema bem empregue que vem num artigo que li há anos no *Washington Post*, sobre uma mulher chamada Perdita Huston. Quando o presidente Carter nomeou Huston directora regional do Corpo da Paz para o Norte de África, Próximo Oriente, Ásia e Pacífico em 1978, ela deu início aos seus jantares semanais « Só Para Mulheres» .

Os jantares preencheram um vazio para Huston, que explicou como lhe surgiu a ideia. « Devido ao tamanho da região que administrava para o Corpo da Paz, era obrigada a viajar bastante.

Quando não estava fora, a tratar de assuntos do Corpo da Paz, considerava que era importante estar em casa com o meu filho, Pierre, que tinha na altura sete anos. Devido às minhas viagens, comecei a perder o contacto com os meus amigos. Porém, em vez de tentar ver as pessoas uma a uma em restaurantes, criei este esquema de oferecer jantares semanais.

Pela mesma altura, apercebi-me de que havia muitas mulheres na minha situação: mulheres solteiras com empregos de alto nível, cujas vidas profissionais estavam a criar alguns problemas e muitas vezes a sobrecarregar as suas vidas pessoais. As mulheres da administração Carter foram, de variadas formas, pioneiras que precisavam de *networking* de apoio, por isso decidi restringir os meus convites só a mulheres.

O que fiz foi simplesmente alargar o meu domingo na cozinha para incluir os preparativos para um jantar para 12 pessoas à segunda-feira. Muitas vezes fazia cuscuz ou uma sopa à base de borrego, que é usada durante o Ramadão na Argélia para quebrar o jejum ao pôr-do-sol. Chama-se *chorba*, que significa sopa; de facto, é chamada A Sopa. É muito condimentada e suficientemente boa para fazer uma refeição completa. Era frequente preparar uma terrina enorme com pão quente e uma grande salada. As sobremesas eram simplesmente fruta e queijo.

« A resposta aos meus jantares de segunda-feira "Só Para Mulheres" foi verdadeiramente um sucesso» , prosseguiu. « Usei sempre o meu melhor serviço de jantar, copos de cristal e castiçais de prata. Por outras palavras, encarei estas ocasiões da mesma forma que a maioria das mulheres vê os jantares convencionais com homens e mulheres. As nossas conversas à mesa normalmente são francas. Falamos – ou discutimos – sobre a política externa norte-americana ou debatemos problemas comuns às mulheres com cargos de gestão, tais como o combate aos estereótipos ou ao sexismo no local de trabalho.

Conseguimos muito *feedback* umas das outras e, como resultado da nossa experiência, podemos sugerir várias pessoas e organizações para serem contactadas ou estratégias para serem desenvolvidas. Como nos apoiamos tanto, estes jantares tornaram-se muito importantes para muitas de nós.»

As festas semanais de Huston tornaram-se uma instituição na zona de Washington D.C., onde morava. Uniram mulheres com as mesmas ideias, que criaram laços e se apoiaram umas às outras durante as mesmas atribulações por que cada uma estava a passar. Não há razão para que não faça o mesmo. Criar um tema em torno de um ponto em comum – seja ele a raça, a religião, o género, a profissão, ou outra coisa qualquer – pode imbuir as suas festas de mais sentido, e ajudá-lo a atrair outras pessoas.

2. Use convites

Apesar de gostar de festas improvisadas, os jantares que terão mais sucesso serão aqueles aos quais dedicou algum tempo e energia. Seja pelo telefone, por correio electrónico ou por meio de uma nota manuscrita, certifique-se de que envia os seus convites a tempo – pelo menos com um mês de antecedência – para que possam planear bem as coisas – e para que saiba quem vai e quem não vai.

3. Não seja um escravo da cozinha

Não faz sentido uma festa dar só trabalho. Se não pode contratar um serviço de *catering* cozinhe com antecedência ou encomende a um restaurante. Se o

jantar for bom e a apresentação for elegante, os seus convidados ficarão impressionados.

Hoje opto por um serviço de *catering*. Mas pode ter uma festa igualmente elegante, por muito menos dinheiro, se estiver disposto a ser criativo e a passar algum tempo a prepará-la. A chave para um jantar de baixo orçamento é a simplicidade. Faça um prato grande, como um guisado ou chili, que podem ser preparados um ou dois dias antes. Sirva-os com um bom pão e salada. É tudo quanto precisa.

Bem, talvez não seja TUDO o que precisa. A minha outra despesa é em bebidas alcoólicas. Eu adoro – adoro! – um bom vinho. Normalmente excedo-me com o vinho. E, na verdade, poderia Deus ter-nos abençoado com melhor lubrificante social? É o melhor brinde jamais criado. Mas, uma vez mais, cada um tem as suas preferências e tenho a certeza de que consegue organizar um jantar fabuloso apenas com refrigerantes.

4. Crie a atmosfera

Tire uma ou duas horas para aperaltar a sua casa. Nada caro ou fora do normal. Velas, flores, luz suave e música criam um bom ambiente. Acrescente um bom centro de mesa na mesa de jantar. Ponha um jovem membro da família a servir as bebidas se não tem um empregado para esse efeito. A questão é transmitir aos seus convidados os sinais de que precisam para compreender que é altura de se divertirem.

5. Não seja formal

A maioria dos jantares não exige nada de especial. Siga o princípio KISS*. Bom jantar. Boas pessoas. Muito vinho. Boa conversa. É essa uma festa de sucesso. Visto-me sempre informalmente, para que ninguém sinta que está mais mal vestido do que eu. Umas calças de ganga e um casaco são a minha roupa normal, mas decida por si.

6. Não junte os casais

A essência de um bom jantar reside em sentar toda a gente apropriadamente. Se junta os casais, as coisas podem ficar aborrecidas. Misture e combine, junte quem não se conhece mas que talvez partilhe algum interesse. Gosto de colocar marcadores de lugares para esclarecer onde quero que se sentem. Cada marcador de lugar é um simples cartão com o nome da pessoa. Se tenho tempo, adoro escrever uma questão interessante ou uma piada no verso do cartão, que os convidados podem usar para «quebrar o gelo». Ou pode comprar cartões engraçados para tornar as coisas mais interessantes.

7. Descontraia-se

Os convidados obtêm as suas pistas a partir do anfitrião – se se está a divertir, tudo indica que eles também estarão. Na noite da festa, a sua tarefa é desfrutar dos resultados do seu trabalho. É uma ordem.

8. Organize uma *after-party* virtual.

Depois de um evento, envie os seus agradecimentos juntamente com algumas fotografias e destaques da festa por *e-mail* (via « Bcc» para toda a gente) ou através de um *link* privado. Este tipo de *follow-up* amigável ajuda a regar todas as sementes de relações plantadas no evento e encoraja os seus convidados a fazerem o seu próprio *follow-up*. Ficarão agradecidos!

-

* « Associação de marcas» , em sentido figurado (*N. T.*).

* *Keep It Simple, Silly* (*N.T.*).

PARTE IV

A Ligação à Era Digital

CAPÍTULO 22

Organize a Franja

Tudo acaba por estar ligado entre si – pessoas, ideias, objectos... a qualidade das ligações é a chave.

Charles Eames

Recentemente, num dos meus jantares, um amigo começou a falar das redes sociais. « Estou a afogar-me, Keith! Tenho um *feed* de notícias cheio de tralha quando nem sequer tenho tempo para as pessoas que conheço na vida real!» , disse ele. « Por que razão preciso de todos estes falsos amigos *online* quando tenho amigos reais?» As pessoas que estavam à mesa acenavam com a cabeça em sinal de aprovação.

Compreendo. Queremos que a tecnologia nos aproxime das pessoas que pretendemos conhecer, das coisas que desejamos aprender e das oportunidades que gostaríamos de ter. Ao invés, somos inundados por informações pessoais inúteis dos outros – o amigo que, de repente, lhe apetece uma sandes de *pastrami* picante, intermináveis *selfies* e fotografias de animais de estimação, jantares sofisticados e lavatórios com fugas de água.

Mas há aqui uma solução. Embora possa ter melhorado a sua lista de cartões de Natal e a sua lista de Favoritos, é provável que tenha ignorado a gestão de uma das facetas mais essenciais da sua rede, esses confins aos quais temos acesso e que gerimos através da tecnologia. Chamemos-lhe *a Franja*.

A Franja foi sempre importante, mas, na era das redes sociais, a sua importância aumentou de forma exponencial. Se gerir bem a Franja, esta fornecer-lhe-á informações oportunas, sólidas, relevantes e, em muitos casos, inesperadas.

É claro que, durante o tempo que levou a ler isto, já recebeu no seu *feed* três citações inspiradoras piegas e uma fotografia de pêlos encravados. Vamos corrigir isto.

Dê uma olhadela a alguns dos *tweets* que chegaram ao meu *feed* de notícias

nos últimos dias:

> @michaelhyatt Muito fixe: «Uma aplicação de Memo Voice de Iphone que funciona» por @StuMclaren http://mhyatt.us/18rRolz

> @CoryBooker Aceitei desafios ao longo de toda a minha carreira – agora quero ir para Washington. Veja o meu primeiro anúncio para o Senado dos EUA http://corybooker.com/first-ad

> @Hummel_Chris RIP, a melhor professora da minha vida. Obituário de MARGARET METZGER no The Boston Globe

> @TonyRobbins Adolescente inventa lanterna alimentada pelo calor da mão: http://nbcnews.com/technology/teenager-invents-flashlight-powere-warmth-your-hand-6C10485762...

> @Seanstitutional @denniskneale DICA: Pode pedir qualquer coisa com ovo fresco em vez de ovo em pó no McDonald's; vale a pena ver a cara de irritação do empregado.

> @GuyKawasaki Social entrepreneurs: veja esta oferta grátis da Wharton http://wdp.wharton.upnn.edu/books/social-entrepreneurs-playbook/...

> @CiscoCollab executivos ponderam sobre como a #colaboração na #nuvem ajuda a fazer crescer as empresas nesta #infografia http://cs.co/6017HJh

> @Accenture Telenor escolhe a Accenture para implementar a visão de serviços globais partilhados http://bit.ly/19WQpkV

Bem, pode olhar para tudo isto e ver que não se trata de um conjunto de informações particularmente interessantes. Mas, para mim, são importantes – e é isto que interessa! Estruturei e organizei a minha rede *online* para me mostrar pessoas, informações e oportunidades completamente específicas e aquilo que me interessa. Neste resumo de *tweets*, encontrei:

- UMA FERRAMENTA ÚTIL… Exactamente a aplicação de que eu andava à procura para organizar as notas que dito a mim próprio quando estou num aeroporto ou num táxi, etc.

• UM LEMBRETE PARA AJUDAR UM AMIGO… O *tweet* de Cory Booker lembrou-me de que preciso de enviar uns *e-mails* em seu nome.

• NOTÍCIAS PESSOAIS QUE AFECTAM UM CLIENTE… Um cliente importante estava a ter um mau dia; fiz uma nota para o contactar para termos uma conversa pessoal e partilharmos histórias – senti o mesmo quando o Pat Loconto morreu.

• NOTÍCIAS DE CLIENTES… Um cliente obteve um novo negócio; vou anotar isto para felicitar a sua equipa na nossa próxima reunião.

• UMA BOA DICA DE AEROPORTO… Nem sequer conheço este *tweeter*, mas podem ter a certeza de que vou experimentar esta novidade na próxima vez que tomar o pequeno-almoço num aeroporto que tenha opções extremamente limitadas. Uma pequena coisa como esta pode realmente fazer a diferença no meu dia.

• ALGO PARA PARTILHAR EM CASA…Adoro histórias inspiradoras para comentarmos quando estamos a jantar, e a história do Tony sobre um inventor adolescente vai impressionar o meu filho, mesmo que revire os olhos (inevitável).

• UMA INFOGRAFIA INTERESSANTE… Para mim, o trabalho de equipa e a colaboração virtual são agora essenciais, e tenho um potencial cliente a quem vou reenviar isto; ajusta-se perfeitamente a uma conversa que tivemos na nossa última reunião e dá-me uma excelente razão para investigar.

Enquanto vejo o meu *e-mail*, Twitter, LinkedIn e Facebook, posso ler um relatório da Accenture, seguido de um artigo de opinião sobre a combinação da filantropia e empresas com fins lucrativos, um *cartoon* da *New Yorker*, etc. Posso reenviar algumas destas coisas a outras pessoas da minha rede.

Ao reorganizar o fluxo de informações que recebo, fiz aquilo a que Taylor Cowen, um destacado *blogger* e autor de temas económicos, chama «a auto-organização das experiências sintéticas». Eu chamo-lhe a minha Rede de Aprendizagem. Ao olhar para toda esta informação aparentemente díspar, vejo padrões, estabeleço ligações e, de tudo isto, gero os meus pequenos «eurekas!» sobre mim próprio e sobre o mundo.

Trata-se de um fluxo de dados que representa o trabalho de pessoas reais; assim, cada *bit* e *byte* que leio e ao qual respondo tecem novos fios de capital social na minha rede. Nesses momentos em que fico a saber mais, estou também a ficar melhor ligado.

O poder da Franja

Alguns VIP costumavam controlar todas as melhores informações, enquanto outros tinham de lutar para as obter. Criar relações com essas pessoas dava acesso a informação tão privilegiada como aquela que dá prisão por *insider trading*.

Conhecer as pessoas certas – e ter a certeza de que elas nos conhecem – será sempre importante, mas, hoje em dia, o campo de jogo está mais nivelado. A informação perde valor tão depressa que mais vale partilhá-la do que acumulá-la, de modo a que aquela que é credível flua efusivamente *online*. Aprenda a gerir o seu valor e tornar-se-á tão privilegiado quanto as pessoas capazes de abrir todas as portas certas.

Para fazer isto, tem de aprender a construir e a gerir a fronteira mais distante do seu universo social – a periferia da sua rede composta de laços fracos (e até desligados) onde reside agora grande parte da informação e do valor.

Actualmente, você já não está limitado pelo tempo nem pelo espaço. Pode navegar por uma geografia virtual sem limites. Pode frequentar uma rede de engenheiros em Nova Deli ou de montanhistas no Chile, guiado apenas por interesses partilhados e pela curiosidade, e ligar-se instantaneamente – num clique! – não só à mente particular de uma pessoa, mas também à mentalidade colectiva de toda a sua rede de relações.

As ferramentas para avaliar esta nova vantagem ainda são rudes, mas o efeito é claro: actualmente, no Twitter, no Facebook e no LinkedIn, temos aquilo que representa um simples painel que mostra o poder, ou a falta de poder, da sua própria rede.

A sua corrente – o seu fluxo de conteúdos, de amigos e pessoas da Franja – é capaz de o fazer rir, de lhe fornecer apoio, de o surpreender, de o educar, de promover bem-estar e de lhe procurar empregos?

Pode e deve. Agora, é possível usar a inteligência de uma multidão que suplanta bem o número de relações que pode cultivar – e interessam tanto o seu alcance como a sua forma.

Conheça uma nova espécie de *networker*

Há alguns anos, as pessoas pensavam que eu era doido por ter 5000 contactos na minha agenda. Agora é um lugar-comum, e os doidos são os que ignoram o valor dos laços fracos. Ainda assim, nem sequer sou o melhor ou o mais avançado a aproveitar a Franja graças às redes sociais. Por outras palavras, não sou o Robert Scoble.

O Scoble representa uma nova geração de *networker* nascido na era digital. É um evangelista da tecnologia que foi famoso (no mundo da tecnologia) como *blogger* interno da Microsoft. Actualmente, é o representante da Rackspace para as *start-ups*, que passa os dias a falar com fundadores de novas empresas e a escrever sobre eles em blogues. É a sexta pessoa mais influente «no poder das redes sociais», segundo a *Forbes*, mas, ultimamente, a sua fama deriva sobretudo do facto de se fotografar a si próprio no duche a usar óculos da Google.

Se estão com curiosidade, ele não é um miúdo. Tem 48 anos de idade, prova de que o domínio da Franja não é só para as pessoas que criaram uma página no Facebook e, *depois*, receberam o primeiro beijo.

O Scoble é um mestre a organizar uma rede maciça da Franja – só no Twitter, segue mais de 40 000 pessoas – criando um fluxo incrivelmente valioso de informações tecnológicas. E 40 000 representam apenas a sua rede de entrada, as pessoas que ele escolheu seguir. A sua rede de saída conta com cerca de 400 000 pessoas.

Vejamos como funciona. Eu e o Scoble costumamos assistir à reunião anual do Fórum Económico Mundial em Davos. Quando estou no evento, o meu principal objectivo é estabelecer contactos que planeio desenvolver em relações. Quando conheço alguma pessoa nova, quero que haja o mínimo possível de coisas entre nós, o que significa pormos de lado os nossos telefones e outros dispositivos. Todas as minhas energias se concentram em encontrar *aquela* coisa que vai tornar claro que precisamos de nos voltar a encontrar (pressupondo que nos encontramos). Depois, retiro o telefone do bolso. «Sabe, conheço um tipo…»

O Scoble tem um foco completamente diferente. É um repórter atento. Analisa rapidamente com quem deve falar, recolhe informações úteis, acrescenta pessoas ao seu Twitter se achar que valem a pena (é claro que, em Davos, todas valem a pena) e transmite as informações sob a forma de vídeos de entrevistas e de comentários a todos os seus fãs e seguidores.

«Não tenho relações profundas com ninguém», diz ele.

Será um maluquinho do *networking*? Na verdade, não. É apenas um tipo cujo interesse particular consiste em procurar valor na Franja. Scoble é muito apreciado na comunidade tecnológica em que opera e muitos são os que lhe chamam um «tipo porreiro». Tem centenas de milhares de seguidores no Twitter. Tem um emprego de sonho para um *geek*, percorrendo o mundo em busca de «*start-ups* que possam mudar o mundo».

Contudo, a verdadeira recompensa de tudo isto não é arranjar um novo amigo ou colega. É o conjunto – a rede da Franja em constante expansão, que contribui

para o seu *feed* de notícias. Está a criar valor – um valor incrível –, apesar do facto de a sua grande rede não ser social nem pessoal. No entanto, é altamente valiosa e recíproca pela sua forma. Ninguém é obrigado a segui-lo; porém, centenas de milhares fazem-no porque é uma fonte de informação de qualidade sobre aquilo que é importante para essas pessoas: a tecnologia.

Em Davos, enquanto me esforçava furiosamente, como sempre, para me encontrar com todas as pessoas que queria conhecer, o Scoble era convidado para beber e comer com grandes investidores, que tentavam convencê-lo a participar nos seus novos fundos. Queriam saber o que ele sabia – o saber decorrente de estar constantemente imerso nessa corrente cuidadosamente organizada de entrada de informações sobre *start-ups* e tendências tecnológicas. Além disso, queriam que as outras pessoas soubessem que eles sabiam o que ele sabia. É uma rábula do Bucha e Estica com grandes retornos.

Assim, se pensa que as informações do Scoble só têm valor para os ignorantes, para os leigos não relacionados que o seguem pelo precioso acesso que oferece, está muito enganado.

Não tem de se tornar um Scoble, mas, a partir dele, podemos aprender algumas boas regras para construir e alavancar uma rede de Franja óptima nas redes sociais.

Torne-se o canário da mina

Se, quando era pequeno, apanhou varicela, sabe bem como a doença pode ser contagiosa. Graças às investigações dos cientistas das redes, sabemos agora que as ideias são igualmente contagiosas. Quanto mais ideias o « infectarem» , maior probabilidade terá de apanhar aquela que se tornará a chave para a próxima grande inovação.

Para garantir que apanha a gripe da informação, crie uma rede densa consigo no centro. É exactamente por isso que os investidores de capitais de risco querem ser amigos do Scoble – ele é aquilo a que Nicholas Christakis, professor da Harvard Medical School, chama um « sensor» , ou seja, alguém que tem a rede ideal para se assegurar de que é o primeiro a saber da próxima grande *start-up* ou de uma boa inovação tecnológica.

Vivemos em redes. A constituição consciente destas redes determina o valor da informação que recebemos. Assim, transforme a sua rede numa placa de Petri, consigo mesmo lá no meio. As redes sociais permitem-lhe criar uma teia densa de relações dentro do seu ramo de actividade que se estende em todas as direcções; e todas as ligações voltarão na sua direcção.

O superpoder crescente das ligações fracas

Na década passada, terei gasto centenas de milhares de dólares, ou até milhões, em assistentes e entradas de dados para capturar e promover todas essas ligações fracas na Franja. Mas eu era um caso excepcional. Actualmente, a Internet permite que qualquer pessoa com alguma consciência capture, siga e interaja com estes relacionamentos de forma eficiente e em escala. Trata-se de uma coisa realmente extraordinária. Num capítulo anterior, aprendemos com Mark Granovetter os benefícios singulares das ligações fracas. A informação, e, com ela, a inovação, está a fluir como nunca.

Mais uma vez, isto não invalida a importância das relações fortes. De modo algum. Você precisa, mais do que nunca, dos seus amigos e daquilo a que chamo « linhas de vida» , relacionamentos profissionais profundamente enraizados. No entanto, no que diz respeito às redes sociais, a « grande vitória» não é manter 250 contactos, mas sim 25 000 contactos.

Assim, como poderá gerir a sua vida *online* para identificar, visar, ligar e activar a Franja com sucesso?

Suba o volume

Ultrapasse o seu medo da escala. O erro mais comum e mais infeliz sobre o *networking* actual prende-se à ideia de a possibilidade de a ligação geral à Franja desvalorizar, de certa maneira, as verdadeiras amizades. Isto não tem sentido!

A verdade é que a gestão da rede aumenta facilmente de escala, enquanto a intimidade requer quase sempre o face-a-face. A maioria dos críticos junta as duas coisas, afirmando qualquer coisa como isto: « Veja o que as redes sociais fizeram; os miúdos de hoje têm 5000 « amigos» , mas não têm relacionamentos reais.»

Entretanto, os « miúdos» – aqueles que o fazem bem, que recusam a ideia de que os dois conceitos se devem excluir mutuamente – têm um pequeno núcleo de relacionamentos muito forte e íntimo, bem como uma grande rede diversa à qual podem ir buscar os recursos, as informações e as pessoas de que necessitam para satisfazer necessidades inesperadas.

Não precisa de ser assim tão grande – mas crie uma estrutura que o ajude a organizar e a filtrar, bem como hábitos que distingam o sinal de ruído. E não siga qualquer pessoa. Como disse o Scoble acerca das pessoas que segue: « Eu sabia por que queria segui-los. Só sigo aqueles que se adaptam cedo, os inovadores, os executivos ou os que influenciam a indústria tecnológica. Não sigo muitas estrelas do desporto, não sigo muitas estrelas de cinema, não sigo muitos políticos.»

O meu guia é o meu Plano de Acção de Relações (PAR). Adopte-o. Tenho sempre os meus objectivos à frente e no centro, na minha secretária e no meu telefone, que dirigem a evolução da minha rede e a forma como uso as redes

sociais.

O truque é jogar com as 50 ou 150 pessoas que estão na frente e no centro do seu PAR, com quem quer construir relações reais e íntimas e com a rede mais extensa que lhe fornece novas ideias e informações. A tecnologia torna mais fácil jogar com estes dois grupos; assim, quando os objectivos do seu PAR mudam, pode passar da rede mais extensa para a sua rede mais pequena e cultivar um grupo diferente de relações. Pode estar sempre a desenvolver e a dar atenção à rede maior, enquanto concentra as suas energias nas relações do grupo mais pequeno.

Faço a gestão deste fluxo da mesma forma que estabeleço contactos, criando categorias fluídas e níveis de prioridade. Todas as grandes plataformas sociais permitem fazê-lo por meio de categorizações ou de listas. A minha rede social « 1» está ligada aos meus PAR imediatos e é composta pelas pessoas com quem pretendo interagir pessoalmente, *online* e *offline*. A « 2» e a « 3» , por outro lado, são a Franja; a maior parte da minha interacção com estas pessoas é feita através de interacções por transmissão, como *tweets*, blogues e a minha *newsletter*. No entanto, verifico regularmente o *feed* da « 3» . É onde vou buscar algumas das minhas melhores ideias e informações.

Dê ênfase à diversidade

A diversidade da rede aumenta a inteligência colectiva. Foi isto que Scott E. Page, professor da Universidade de Michigan, concluiu depois de 20 anos de investigação. Por exemplo, Page mostrou que, se houver uma sala cheia de médicos ao lado de uma sala cheia de pessoas de diversos campos, a inteligência colectiva do grupo diverso será maior que a do grupo homogéneo, mesmo que cada um dos médicos tenha um quociente de inteligência mais elevado.

« Os indivíduos do grupo com QI mais elevado podem ser mais inteligentes, mas quando se trata de medir a inteligência colectiva, a diversidade é mais importante do que o poder cerebral individual» , diz Berlin Johnson no seu livro *Future Perfect*.

A necessidade de alargar a sua rede em busca de novos amigos não tem que ver apenas com pessoas inteligentes. Tem que ver com crescimento a um nível mais profundo. Como escreveu William Taylor, guru da gestão da mudança e co-fundador da *Fast Company*, « aquilo que vemos molda a forma como mudamos» .

Todos nós, em algum momento, já ficámos presos num lodaçal quando pensamos como vemos o mundo e o nosso lugar no mundo. Contamos a nós próprios uma história sobre como é o nosso emprego, o que faz a nossa empresa, com quem trabalhamos – e esta história torna-se a nossa realidade. Deixamos

aquilo que sabemos limitar aquilo que podemos imaginar; o resultado é uma falha de imaginação. Qual poderia ser o seu emprego? Onde poderia chegar a sua empresa se tivesse uma nova direcção? Como abordaria a sua próxima grande decisão se estivesse rodeado por alguns X em vez de todos os Y?

Aquilo que vê molda a forma como muda . E nas redes sociais, tal como no mundo real, eu acrescentaria isto: aquilo para onde olha molda aquilo que vê.

Assim, tente criar diversidade na sua rede *online*. É particularmente fácil fazê-lo, mas poucas pessoas se dão ao trabalho. As redes das pessoas cresceram organicamente, com a família, a escola e o trabalho, o que acaba por transformar os seus *feeds* de notícias no equivalente a um canal de televisão que só passa repetições.

Eis algumas sugestões específicas para aumentar a magia criativa que recebe da sua corrente.

- Faça uma análise rápida do seu *feed* de notícias e de tudo o que faz parte da sua « leitura diária» . Encontra diversidade de origens, profissões, localidades, idades e etnias? Em caso negativo, traga para a frente alguns dos seus contactos mais remotos. Ao longo do tempo, explore novas actividades que o levem para fora dos seus canais tradicionais para fazer novos amigos. Ver o capítulo anterior « Encontre convidados âncora e "alimente-os"» .
- Elabore uma lista dedicada à Franja no Twitter e no Facebook – artistas, empreendedores, tecnólogos, malabaristas, etc. Pode ser qualquer pessoa de interesse que não esteja na sua lista habitual. Arranje tempo na sua agenda semanal para perseguir este objectivo. Observe o que essas pessoas estão a mostrar e a partilhar para expandir a sua lista.
- Estude os blogues, livros e redes comerciais de profissionais e líderes interessantes de outros campos para saber o que está a funcionar para eles – de seguida, pense em como pode aplicar as ideias deles aos seus desafios. « Levante e desloque» , como dizem agora os especialistas da inovação.

O melhor filtro *online* está *offline*

Scoble é famoso por ser um *geek*, mas não o confunda com o tipo de pessoa que está presa à cadeira da sua secretária. O filtro mais importante que ele usa para acrescentar pessoas à sua rede funciona no mundo real – em conferências e em festas da indústria, onde é uma presença constante. Analisa as pessoas *offline* tendo « relações com muitas pessoas uma hora de cada vez» , diz ele. Nas festas,

« abordo directamente pessoas que não conheço e começo a falar com elas, pois sei que é assim que vou construir a minha rede» .

Scoble não é apenas um perito do Twitter; é também um especialista a perceber rapidamente que tipo de informação alguém tem para lhe oferecer: « Saber quem são as pessoas, para que empresas trabalham, o que as apaixona e que papel desempenham na vida permitiu-me construir uma rede de entrada que, neste momento, é extraordinária» , diz ele.

No face-a-face, temos acesso a um fluxo de informações muito mais rico sobre as pessoas – como se apresentam fisicamente, como se comportam, como falam, etc. Mas há mais. Os encontros pessoais, nos quais não nos podemos esconder no anonimato ou corrigir o discurso antes de premir o botão Enviar, têm mais autenticidade, o que promove a confiança (potencialmente), tal como o contexto em que nos encontramos.

O melhor *networking online* cruza o mundo virtual e o mundo real sem enfatizar nenhum destes. Como regra geral, deixe o *offline* guiar os contactos iniciais e utilize as interacções *online* para manter a relação.

Vale a pena observar que até o Scoble, mestre da Franja, também tem uma estratégia para se manter em contacto com os amigos íntimos, e isto não acontece *online*. Ele e os seus melhores amigos encontram-se de três em três semanas para beberem umas cervejas e porem as conversas em dia.

Abrace a microcelebridade

Já alguma vez ouviu falar de Nathalie Molina Niño? Provavelmente não. No entanto, se for uma jovem empresária em Nova Iorque, é muito provável que já tenha ouvido falar dela. Só a descobri porque, certa vez, uma leitora de Nova Iorque reenviou-me uma das suas *newsletters*, porque achava que eu poderia gostar.

Molina Niño é uma *microcelebridade* – não é famosa para milhões de pessoas, mas famosa entre as pessoas que são importantes para a missão da sua vida, que consiste em ajudar mulheres a iniciarem os seus próprios negócios. Enquanto fundadora e gerente da TEDxBarnardCollegeWomen, ela é o fulcro de uma rede que a ajuda a identificar e a obter os recursos para que as coisas avancem, e avancem rapidamente.

Os seus esforços puseram-na em contacto com alguns grandes nomes – pessoas como Gloria Feldt, presidente executiva da Planned Parenthood; a magnata do imobiliário Barbara Corcoran; e Kitty Kolbert, directora do Barnard's Athena Center e advogada que defendeu o caso emblemático *Planned Parenthood v. Casey*, que terá salvo o caso *Roe v. Wade* a favor do direito ao

aborto. São mulheres que podem ajudar a fazer uma diferença ainda maior.

O tipo de fama de Molina Niños não foi conquistado por vídeos virais (ainda que as pessoas esperem ver as suas fotografias diárias com os seus cães Chow-chow em Nova Iorque). Ela fornece o serviço singular de organizar o desorganizado – criando uma comunidade a partir de nós díspares de rede.

Adivinham onde é que isto a coloca? Exactamente no cento da placa de Petri. Ela é uma *super-connector*.

A microcelebridade – ou, na verdade, o trabalho associado à sua criação – reforça as relações com as pessoas do seu Plano de Acção de Relações e, ao mesmo tempo, conserva-o ligado à Franja. Ao criar o seu PAR, fica com o esquema de uma nova rede. Quem, entre elas, poderá pôr em contacto? É claro que beneficiará ao aproximar essa rede, mas também todos os outros sairão beneficiados.

Poderá então evoluir a partir daqui. Arranje uma forma de ligar esse grupo entre si e a outros que beneficiarão com o contacto. Pense em listas de *e-mails*, grupos do LinkedIn, páginas de interesse do Facebook, jantares com oradores, *workshops*, grupos de mentoria – mudando do mundo virtual para o mundo real, conforme necessário, para criar ímpeto e profundidade.

Juntos, arranjem maneiras de criar valor. Partilhar informação é uma excelente forma de começar. Identifique os especialistas ocultos e conhecidos que a sua *micronetwork* precisa de conhecer e esforce-se para pô-los em contacto. Encontre os estudos, as notícias e os eventos que são relevantes para esse grupo e seja o primeiro a partilhá-los. Criem conteúdos em conjunto.

Graças à Internet, sincronizar pessoas, recursos e oportunidades é mais fácil do que nunca. Este é o projecto do nosso tempo. Qual será o seu contributo?

Encontre a resposta e ganhe a recompensa.

O valor do peixe miúdo

Se tiver algum êxito relativo, não recorra a todas as suas redes sociais para tentar atrair celebridades ou pessoas muito influentes. Sei que deseja estabelecer relações com os grandes nomes. No entanto, se passar todo o seu tempo a tentar chamar a atenção de Richard Branson ou de Mark Cuban com os seus *tweets* mais inteligentes, está a apostar no cavalo errado. As suas hipóteses de obter a atenção deles são muito poucas e embora eu acredite que há formas de ser generoso para com *toda a gente*, isso pode ser difícil quando o Twitter e o Facebook são as suas únicas ferramentas. Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, recebe 50 *e-mails* não solicitados por dia de pessoas que lhe querem fazer

ofertas. Sabe em quantas dessas ofertas ele investiu? Nenhuma, pois tem mais 50 ofertas de pessoas que vêm recomendadas.

Não se esqueça também de que os VIP da Franja nem sempre são as mesmas pessoas no mundo real. São a gente miúda, os forasteiros dispersos. São as pessoas esfomeadas e movidas pela paixão do seu trabalho, desinibidas pelas expectativas e pela cultura dos jogadores de topo.

Assim, esqueça os grandes nomes quando estiver a começar do zero. Ao invés, passe o seu tempo a tentar descobrir o grande nome de *amanhã*. Não olhe para onde todos estão a olhar, com todos os filtros típicos – credenciais formais, contas de seguidores no Twitter ou um *Web design* dispendioso. Em vez disso, procure grandes ideias, rostos invulgares e inteligentes e uma abertura a uma relação biunívoca.

Construa a aliança e, talvez em cinco ou dez anos, se encontrem numa posição melhor para se entreajudarem. E mesmo que ele ou ela não se torne no próximo Sean Parker, terá outro amigo realmente inteligente na sua rede de contactos – o que é sempre um investimento com grandes retornos.

Domar o animal LinkedIn

«Estás a fazer tudo mal, Keith!» Foi mais ou menos isto que Reid Hoffman me respondeu quando lhe disse como estava a utilizar o LinkedIn.

Como sou autor e orador de conferências, todos os dias há pessoas novas que me encontram e me seguem no Twitter e no Facebook sem que eu tenha de fazer alguma coisa. Não é assim que o LinkedIn funciona, uma vez que tenho de «aceitar» novos contactos.

O LinkedIn é uma rede fechada, e isto por uma razão muito simples: para que a rede tenha valor como ferramenta de estabelecimento de contactos, as ligações têm de ter significado. Cabe-lhe a si analisar cada pedido para que, se alguém vier ter consigo e lhe disser «Pode apresentar-me?», esteja em posição para avaliar se a ligação será mutuamente benéfica.

Durante anos, eu dizia «sim» a qualquer pessoa que me enviasse um pedido de contacto, congratulando-me a mim mesmo pelos contactos acumulados. No entanto, dado o número de estranhos que há no LinkedIn, vejo-me frequentemente na posição embaraçosa de ter uma pessoa que eu não conheço a pedir-me para a apresentar a outra pessoa que também não conheço. Isto nunca me acontece no mundo real.

Assim, siga o meu conselho. Ligue-se apenas a pessoas que conhece suficientemente bem para se sentir confiante para as apresentar a outras da sua rede. Não têm de passar por uma verificação dos antecedentes, mas devem ser mais do que um ponto de informação aleatório. Deve ficar contente por poder

ajudá-las se lhe pedirem um pequeno favor – e deve sentir-se confortável a fazer o mesmo.

Domine a arte da apresentação no LinkedIn e ascenderá rapidamente ao estatuto de *super-connector*. O *site* procura ligações de primeiro, segundo e terceiro grau. Isto significa que oferece o potencial de ligar centenas de milhares de novos contactos – se o fizer com cuidado. No seu livro, intitulado *The Start-Up of You*, Reid sugere que se faça pelo menos uma apresentação de qualidade por mês. Se conseguir torná-las valiosas, eu proponho que faça o dobro!

E quando visitar o *site*, mostre às pessoas que leu os seus perfis, fazendo-lhes referências directas. No *site* de encontros *online* OKCupid, os *e-mails* que recebem mais respostas são os que dizem coisas como « "Mencionou…" ou "reparei que…", ou seja, frases que mostram que a pessoa leu com cuidado o perfil do outro» , escreve Reid.

Tanto nos encontros como nos negócios, a abordagem envolvente suplanta sempre o convite genérico.

Viciado em Gostos

Se tiver problemas em ser intencional na sua utilização das redes sociais, não é o único. O Facebook é o chocolate da Internet, literalmente – falarmos sobre nós próprios e devorar os « gostos» que se seguem provoca uma descarga de dopamina. Os centros de recompensa e de prazer no nosso cérebro iluminam-se como uma árvore de Natal.

As pessoas gostam de culpar a tecnologia por nos tornar viciados inconscientes, mas a verdade é que fomos sempre viciados inconscientes. A vida é stressante e, por vezes, um pastel de nata resolve o problema (insira a sua « droga» favorita). As redes sociais são apenas mais um doce delicioso, agora completamente à sua disposição.

Gosto de fazer pausas de um dia inteiro em relação à Internet e aos dispositivos que lhe dão acesso, para ler e escrever. Ao início, nunca é fácil, mas até o meu cérebro fervoroso se adapta mais depressa do que se poderia esperar.

A maior parte do meu tempo nas redes sociais é reservada para momentos que, de outro modo, seriam pouco produtivos – aviões, comboios e automóveis. Estes são os mesmos pequenos momentos que uso para enviar mensagens.

Seja consciente na sua estratégia de uso das redes sociais. Quando se ligar, sobretudo durante o dia de trabalho, certifique-se de que usa o tempo para avançar nos seus objectivos.

Compreenda a oportunidade

Certo dia, estava a conduzir em Los Angeles e parei num semáforo vermelho. Ao volante do automóvel que se encontrava ao meu lado estava uma rapariga a olhar para o seu Iphone. Pelos vistos, aquilo que ela estava a ver era mais interessante do que prestar atenção aos semáforos ou ao trânsito que se movia em seu redor.

Estávamos à espera de que um peão atravessasse a estrada. Estava a demorar uma eternidade, sabem porquê? Porque, tal como a condutora ao meu lado, ele já chegara ao seu destino mais importante – ter o *smartphone* na mão. Via o seu polegar a deslizar pelas páginas, com o rosto colado no ecrã, totalmente alheio a tudo o resto. Passear já não é o que era.

Hoje em dia, as pessoas vivem mergulhadas nos seus *feeds* de notícias. A força imparável do seu magnetismo dá azo a todos os tipos de males sociais. Sobretudo a maus condutores e, pior ainda, a maus companheiros de mesa.

Mas esta é a realidade em que vivemos. Assim, se for uma pessoa que quer chamar a atenção de clientes, colegas ou até amigos, é melhor aprender a comunicar nessa corrente que flui, tão depressa quanto os dedos que deslizam no ecrã. É onde pode criar valor mais facilmente; é onde as pessoas estão constantemente a procurá-lo.

Partilhe boas informações, faça as pessoas rir ou chorar. Há muitas maneiras de se destacar – encontre a sua e guarde-a. É sobre isto, os conteúdos, que versa o próximo capítulo.

Este facto nunca foi tão importante, pois há uma coisa de que pode estar certo no que diz respeito ao seu próximo cliente ou contacto: os olhos dele estão atentos aos seus próprios *feeds*.

CAPÍTULO 23

Torne-se o rei dos conteúdos

Seja qual for a tecnologia que o ajuda a construir a sua rede, seja qual for a quantidade de informação que pode compilar, a transmissão dos seus sonhos vai chocar contra uma parede se não criar confiança.

Para criar confiança *online*, para além do círculo limitado de pessoas que pode contactar pessoalmente, precisa de encontrar uma forma de revelar a sua humanidade em *bits* e *bytes*, e deve fazê-lo de tal modo que possa contactar alguém, mesmo que esteja a transmitir a partir do espaço.

Pode ser feito. E já foi feito.

Chris Hadfield é um astronauta canadiano que estava a terminar a sua missão na Estação Espacial Internacional em 2013, altura em que se falava mais de empreendimentos espaciais comerciais como a Virgin Galactic de Richard Branson. Ninguém lhe estava a prestar atenção – até que Hadfield começou a publicar *tweets* sobre a sua experiência pessoal da vida quotidiana na estação espacial. Um vídeo popular mostrava como era chorar no espaço. Ganhou ainda mais popularidade (e fez pessoas chorarem na Terra) quando publicou *links* de um vídeo de música em gravidade zero com ele a cantar e tocar o «Ziggy Stardust», de David Bowie. Até o próprio Bowie lhe enviou felicitações virtuais num *retweet*. Mas havia outros cinco astronautas com ele. Não consigo dizer-vos como se chamavam.

Estamos a falar de conteúdos, o verdadeiro veículo para construir confiança *online*. É através dos conteúdos que as pessoas o conhecem, como é, o que quer, o que pode oferecer, se é interessante, etc. Artigos, publicações, perfis, actualizações de estados – cada *bit* e *byte* produzido e associado a si e ao seu nome acrescenta algo.

A Web já não é apenas sobre o presente – o condutor louco ou uma refeição deliciosa. Quando partilhamos mensagens, fotografias e actualizações, construímos um rasto de dados *online* sobre as nossas vidas e as nossas histórias. Podemos agora contar histórias não só sobre o que está a acontecer hoje, mas sobre onde estivemos, o que partilhámos e o que poderá acontecer no futuro.

Aqueles que souberem organizar melhor todos estes *bits* e *bytes* através dos

canais certos e na altura certa criarão as redes mais extensas e mais produtivas, poderão gerar as melhores oportunidades e estarão mais bem preparados para mudar as suas carreiras se for necessário.

A álgebra da confiança

A criação de conteúdos que sejam lidos e construam confiança exige que adopte e comunique os mesmos valores fulcrais que o ajudam a construir relações no mundo físico. Esta é a minha fórmula:

GENEROSIDADE + VULNERABILIDADE + RESPONSABILIDADE + SINCERIDADE = CONFIANÇA

Demasiadas pessoas cometem o erro de pensar que os seus conteúdos *online* devem mostrar apenas como são perfeitas, espertas e bem arranjadas. Pensam que a confiança que os outros terão nelas será determinada pelo facto de poderem reunir as credenciais certas ou de terem uma bela fotografia com uma blusa ou uma camisa da cor certa.

É claro que estas coisas o podem ajudar, mas não irá muito longe.

Há uns tempos, fui a um estúdio e filmei um conjunto de vídeos para uma série de aulas *online*. Estava penteado, tinha maquilhagem, iluminação, o meu melhor fato – tudo menos uma estante de livros com aspecto importante atrás da minha cabeça. Eu queria mostrar que era um especialista, certo? Bem, quando visionei o vídeo, reparei que o maquilhador, ao tentar o seu melhor para me esconder uma borbulha com laca, me transformara num figurante da série *Jersey Shore*. Eu estava cor-de-laranja. Acabámos por refazer o vídeo, à pressa, no meu escritório, onde podia não ter a melhor iluminação, mas sentia-me descontraído e estava natural (e não era cor-de-laranja). Os vídeos ficaram fantásticos.

Esta mensagem não significa que as pessoas cor-de-laranja não sejam de confiança. Em vez disso, significa: quanto mais verdadeiro for, mais as pessoas confiarão que lhes está a dar bons conteúdos. Mais vale ter umas arestas por limar do que parecer polido como um espelho.

Assim, se tentou criar uma identidade *online* que o mostra como um jogador calmo e bem relacionado, e se se sentiu desesperado ou achou que era uma fraude, descontraia-se e tente algo de novo.

Explore a honestidade radical

O guru das finanças e da espiritualidade James Altucher é um tipo que

transformou as suas arestas por limar num império de conteúdos. Altucher não é calmo, bem arranjado nem possui grandes conexões. De facto, o seu *pedigree* é um espantoso portfólio de falhanços. A sua indumentária é menos Wall Street do que Occupy Wall Street, se este movimento contratasse um especialista em tecnologias de informação. Sobretudo, as coisas que Altucher diz incomodam inevitavelmente alguém e, com frequência, muita incomodam muita gente.

Estes deméritos aparentes, na verdade, ajudaram-no a criar uma tribo de centenas de milhares de pessoas que lêem o seu blogue. Abriu portas a toda a gente, desde o profundamente reservado *hedge funder* Steven Chohen até Jim Cramer do programa televisivo *Mad Money*, enquanto se vai reinventando, a si e à sua carreira, em múltiplas indústrias, muitas vezes ganhando e perdendo centenas de milhões de dólares.

Altucher começou por ter um blogue que servia a sua perspicácia como analista da indústria financeira. Partilhava artigos sobre o mercado bolsista, as finanças e a economia. O tráfego era escasso. Cerca de um ano depois, assumiu uma abordagem diferente.

«Comecei a ser honesto. Honesto em relação aos meus medos, às minhas preocupações, aos meus falhanços no passado – e tive fracassos enormes. E o tráfego do meu blogue deve ter aumentado, e não exagero, 20 000 por cento, só por ser honesto. Todos os dias as pessoas me contactavam para me apresentarem oportunidades.»

Eis algumas das publicações mais populares de Altucher: «Quero que os meus filhos sejam toxicodependentes» (texto sobre ter paixão); «Três histórias sobre bilionários» (texto sobre dinheiro e felicidade); «Sou completamente humilhado pelo ioga» (texto sobre a frequência de um retiro de ioga com a sua mulher praticante); e «Como ser um falhado eficaz» (texto sobre ser expulso da escola secundária).

Não tem de fazer o caminho do «choque e pavor» para construir uma audiência crente. No entanto, terá de encontrar a sua própria versão de conteúdos autênticos, baseados em valores que sejam unicamente seus e impregnados de GVSC – o meu acrónimo para as características decisivas de *generosidade, vulnerabilidade, responsabilidade e sinceridade*.

Muitas pessoas pensam erradamente que apresentar os seus sucessos é a única forma de estabelecer credibilidade. Altucher diz que essas pessoas têm medo: «Acham que se eu disser que perdi dinheiro, que perdi a minha mulher ou que chorei num determinado dia durante a crise financeira elas já não me vão respeitar. Já não querem fazer negócios comigo.»

Isto não é verdade, diz ele – porque, afinal de contas, é a sua humanidade que leva as pessoas a querem ouvi-lo. E é o seu reconhecimento de que também é

humano que leva a que confiem em si em relação a tudo o resto.

« Muitos dos seus concorrentes são, na maioria das vezes, desonestos. Isto não significa necessariamente que estejam a mentir. Significa apenas que os seus limites são restritos» , diz Altucher. « Se você for além desses limites e for realmente honesto com os seus colegas, concorrentes ou potenciais clientes, suplantará de repente a concorrência. Toda a gente sabe que *você é isto*.»

Nas relações humanas analógicas, o medo gera risco de evasão, o que significa evitar ser generoso, ser honesto, mostrar responsabilidade, enfrentar directamente outra pessoa, dar-se de qualquer maneira a outro e, assim, correr o risco de rejeição.

No mundo *online*, os conteúdos têm o mesmo risco – embaraço, rejeição, etc. –, mas possuem as mesmas recompensas potenciais: ligação, contentamento e até amor. O seu desafio é mostrá-los sem medo.

Vejamos algumas ideias sobre como impregnar os seus conteúdos com estas qualidades que fazem florescer a ligação humana.

Generosidade

A generosidade *online* é a disposição para dar – e receber. É também uma generosidade de espírito, de estar disposto a aparecer, a ouvir e a partilhar as suas melhores ideias. A generosidade é, como sempre, uma excelente forma de fazer alguém mudar da indiferença para o interesse.

Junte-se às conversas antes de as iniciar

Quando Gary Vaynerchuck, o agora famoso guru das redes sociais que está por detrás da WineLibrary.TV, decidiu usar o Twitter para promover a loja de vinhos da sua família, não se registou e começou logo a gritar com dez *tweets* por dia sobre a grande qualidade dos seus vinhos Chardonnay. Em vez disso, procurou conversas sobre vinho e juntou-se a elas. Partilhava o seu entusiasmo com outros apreciadores (como eu), ajudava como podia e aprendeu muito acerca dos interesses das pessoas que falavam no Tweeter sobre vinhos. Deste modo, atraiu seguidores dispostos a clicarem nos *links* para os seus vídeos. Os próprios vídeos transpiravam a personalidade pouco pretensiosa e efervescente de Gary. Ali estava um tipo que dava prazer ver e que fazia as suas próprias coisas.

Um negócio multimilionário e vários livros de sucesso mais tarde, Gary continua a ser o mesmo, embora hoje fale mais de redes sociais do que de vinho. Espero que continue a bebê-lo!

Fale numa linguagem que interesse

A atenção é o recurso raro pelo qual todos competimos hoje em dia. Dada a rapidez da corrente de informação, temos o tempo de um piscar de olhos para encorajar alguém a clicar em nós em vez de nos muitos *links* que aparecem antes e depois dos nossos. A clareza, eficiência e eficácia com que comunica quem você é e por que é relevante é o alicerce para expandir o seu reconhecimento, aumentar a sua influência e chamar a atenção.

Grandes ideias e um produto excelente não bastam. Considere o livro de dietética *The Moderate Carbohydrate Diet*. Já ouviu falar dele? É provável que não. Apesar das suas boas ideias (pelo menos no que diz respeito ao género de dietética), a publicação do livro caiu em saco roto. Depois de reformulado com o novo título *The South Beach Diet*, tornou-se um fenómeno cultural.

As mensagens que envia ao mundo têm de ser numa linguagem que interesse. Diga às pessoas como está a resolver um problema que elas sabem que têm. Colocar-se no lugar das pessoas e responder às suas necessidades é ser generoso – e isto também lhe trará leitores.

Qualquer título é uma promessa

Mais uma vez, se pensar que os seus conteúdos têm valor (e esta deve ser a sua primeira regra para os mesmos), generosidade significa pensar cuidadosamente sobre o modo como pode tornar esse valor imediatamente claro. De outra forma, as pessoas passarão ao lado.

Pense no *e-mail*. Quando envia uma mensagem, sabe quão importante é essa mensagem para si. No entanto, para o destinatário, é apenas mais uma entre dezenas que ele recebeu nesse dia, com nada que a distinga, excepto uma coisa, se a fizer bem: o assunto.

No seu livro *To Sell Is Human*, Dan Pink diz-nos que os melhores assuntos despertam uma de duas necessidades humanas: a utilidade ou a curiosidade. Ou afirmam claramente a utilidade («Como aperfeiçoar os assuntos do seu *e-mail* e ser lido») ou criam um mistério intrigante que será resolvido pela leitura da mensagem («Não irá acreditar naquilo que fiz para que o meu *e-mail* fosse lido»). Já agora, certifique-se sempre de que a sua mensagem cumpre a promessa do título. Não há nada de generoso em oferecer algo que não é real.

Dê pernas aos seus *tweets*

A janela inicial do estado do Facebook costumava perguntar: «o que estás a fazer agora?». Sempre achei isto terrível! Que bela forma de encorajar mensagens aborrecidas. *Estou a passear o cão. Estou a comer queijo derretido. Estou a ver a série Law & Order* – o lixo inútil das redes sociais. Mesmo que se

trate de um amigo, são conteúdos que caem em saco roto. Dan Pinks chama-lhes *tweets* « Eu agora» e diz que são dos tipos de *tweets* mais pobres, ao lado das queixas pessoais (« O meu patrão é uma besta») e das amabilidades (« Olá, mundo!»).

A melhor pergunta de entrada seria esta: *o que te está a chamar a atenção?*

Há uma utilidade subtil nesta mudança e, assim que a adoptar, começará a ver os seus conteúdos partilhados e comentados. Assim, não dirá « estou no cinema» , mas « vi o novo filme com o Will Ferrel – foi hilariante. Não o podem perder!»

Estará então a dar algo de útil às pessoas – um juízo de valor. Melhor ainda é quanto lhes pode fornecer um *link* se quiserem aprofundar o assunto. Dê-lhes um artigo, o *trailer* de um filme, uma crítica de um restaurante. Algo que permita uma comunicação com mais de 140 caracteres pode apresentar uma coisa nova e oferecer uma acção.

Actualmente, a entrada do Facebook é: « Em que estás a pensar?» – trata-se de um grande passo, certamente motivado pelos dados, na direcção certa.

Contudo, gosto mais da minha: *O que lhe chamou a atenção?* (Vá lá, publique agora um *tweet*.)

Sempre que possível, crie em conjunto

« Keith, quero ter um blogue, mas não sei sobre o que escrever.» Se pensa que o processo criativo começa consigo, com um ecrã em branco e uma caneca de café, está a dificultar bastante as coisas. As melhores ideias surgem do facto de olhar à sua volta e de perguntar constantemente: « Como posso ser útil às pessoas?» . Logo de seguida, deve envolvê-las sempre no processo de criação.

Considere o *podcast* popular « Grammar Girl» , cuja criadora, Mignon Fogarty, já apresentei numa *newsletter* passada. Mignon trabalhava como revisora de textos e estava sempre a ver os mesmos erros; os seus colegas, tal como muitos de nós, nunca tinham aprendido as regras básicas da gramática. Viu algo que era necessário e decidiu avançar, gravando os seus três primeiros *podcasts* numa semana e passando rapidamente para um formato em que os fãs faziam perguntas. Poucos meses depois do seu lançamento em Julho de 2006, o *podcast* « Grammar Girl» era o *download* educativo mais popular no iTunes.

Convidar outros para participarem no processo criativo dá-lhes a oportunidade de fazerem parte de alguma coisa, de um esforço comunitário. Não imagina como isto é gratificante. De facto, penso que é uma das razões principais do êxito de plataformas de *crowdsourcing*, como a Kickstarter.

Além disso, a co-criação aumenta a probabilidade de o produto final ser algo

que interessa à sua audiência – afinal de contas, esta ajudou a criá-lo! Ainda hoje recebi um *e-mail* de um tipo que está a redigir um currículo para ajudar os autores a promoverem os seus livros. Está a começar o processo perguntando à sua audiência o que quer: ajuda na escrita? Ajuda na promoção? Ajuda nas vendas? É verdade que se trata de uma sondagem – mas o seu historial (criado com os seus conteúdos e seguido ao longo do tempo) diz-me que ele usa realmente os dados que recebe para fazer uma coisa excelente. « Ele vai decidir o que escrever baseado naquilo que digo? É claro que vou responder! E também comprar!»

No que diz respeito à co-criação, há uma coisa da qual não nos devemos esquecer: é mais importante que nunca seguir o processo (ver, à frente, Responsabilidade). Não se pode envolver nos esforços e na paixão das pessoas e depois desistir de repente.

Vulnerabilidade

Não é fácil ter coragem para ser vulnerável em pessoa. No entanto, se fizer figura de parvo, o momento passa rapidamente. Mostrar-se vulnerável *online* parece ainda mais arriscado.

Não deixe que isto o demova. Pense desta maneira: num mercado competitivo, a última coisa que deseja é ser substituível. Se quiser ser alguém singular, por definição *insubstituível*, a única forma de o fazer é correndo o risco de se mostrar.

Tente misturar as coisas

Uma forma fácil de explorar a vulnerabilidade é misturar as suas mensagens pessoais e profissionais. A maioria das pessoas usa o Facebook para os amigos e o LinkedIn para os contactos profissionais e não mistura muito as duas coisas. Embora eu não seja fã desta clara separação, mesmo que esta abordagem tenha sentido para si, pode misturar as mensagens. Por que razão a sua família e os seus amigos não iriam querer saber como vai o seu trabalho – desde que o torne interessante? Os contactos pessoais são uma excelente fonte de conselhos profissionais, de apoio e até de oportunidades.

Junte pequenas histórias à utilidade

Pode juntar informações pessoais às informações úteis. Penelope Trunk, *blogger* muito popular, empresária e autora de *Brazen Careerist*, costuma comentar nas suas publicações que o seu editor (nota: envolver um editor não é uma má ideia) não lhe deixa publicar nada que não tenha utilidade para a sua principal audiência: as pessoas que tentam melhor as suas carreiras. Ela pode

escrever 500 palavras sobre dar aulas aos filhos em casa ou sobre os porcos da quinta do marido, mas acaba por fornecer informações sobre como aumentar a produtividade ou arranjar um emprego melhor.

Torne públicos os seus fracassos

Ser aberto em relação ao facto de ter cometido erros mostra às pessoas que não tem nada a esconder. Além disso, se todos reconhecêssemos os nossos fracassos, poderíamos deixar de perpetuar a ilusão de que o grande êxito se consegue graças ao facto de se ser constantemente bem-sucedido. Não! O sucesso consegue-se falhando muitas vezes, em experiências cada vez mais ambiciosas, até terem êxito. Assim, não tenha medo de mostrar tudo – as coisas que funcionaram e as coisas que falharam, com as suas ideias sobre a razão pela qual isso aconteceu e como vai corrigi-las no futuro – e veja como as pessoas lhe prestam atenção. Confiarão em si por causa da sua experiência *e* da sua honestidade.

Faça uma careta para a câmara

A não ser que seja o Charles Dickens, é muito mais fácil dar às pessoas uma imagem autêntica daquilo que você é e daquilo que lhe interessa com uma câmara do que por escrito. Olhe para o seu *feed* de notícias e verá rapidamente que as publicações com fotografias são as que mais despertam a atenção e que exercem um efeito emocional.

No que diz respeito às suas fotografias, não há mal nenhum num pouco de vaidade – lembre-se, eu vivo em Los Angeles, não sou imune – para orientar aquilo que permite ou não no seu mural. No entanto, não seja zeloso ao ponto de todas as imagens de si serem exactamente com a mesma pose, com a mesma expressão de « olhar para a câmara» .

Dê alguma atenção às suas fotografias de perfil, de longe o bem mais valioso da sua página. Precisa de uma fotografia profissional? Se puder pagar a um bom fotógrafo, força. Se não puder, não se preocupe. A melhor imagem do perfil do LinkedIn é uma fotografia animada e nítida da sua cabeça e dos seus ombros que mostre vida e energia. Peça a opinião de amigos – nem sempre reconhecemos a fotografia perfeita quando a vemos.

Um tipo meu conhecido é um agente literário respeitado e um pai maravilhoso, que trabalhou duramente para ser excelente nestas duas coisas. Há algum tempo, se olhasse para a página dele no LinkedIn veria uma fotografia dele a esquiar com o filho.

Quando clica, página após página, em fotografias no LinkedIn e, de repente, se depara com uma que dá um lampejo da vida por detrás do currículo, tem

realmente um impacto – entretanto, no caso do meu amigo agente, o conteúdo do seu perfil estabeleceu bastante a sua credibilidade profissional.

Obviamente, a sua actividade e cultura de trabalho têm influência na forma como se pode apresentar. Craig, um tipo engraçado que dirigia a tecnologia da FG, tem ainda como sua imagem de perfil no LinkedIn uma fotografia com óculos escuros, curvado numa cadeira a tocar guitarra e harmónica ao mesmo tempo. E, agora, trabalha nas Nações Unidas! Felizmente para o Craig, os *geeks* da tecnologia são aquelas criaturas raras cujo inconformismo todos parecem celebrar no trabalho e em qualquer outro lado.

Dê uma olhadela nas fotografias das pessoas que trabalham no seu ramo de actividade (ou que querem aí trabalhar). Encontre uma média relativa e, depois, tente arranjar uma forma interessante e idiossincrática de se destacar.

Já agora, o Craig podia ser um pouco excêntrico, mas foi provavelmente o empregado mais bem-parecido que tivemos na empresa.

Responsabilidade

A responsabilidade tem que ver com o cumprimento das promessas e com a capacidade de levar os outros a fazerem o mesmo. Tem também que ver com a capacidade de assumir uma posição ousada e manter-se no rumo face à crítica ou ao medo. Sem a responsabilidade, a generosidade, a sinceridade e a vulnerabilidade perdem rapidamente a sua força. Mas o que significa ser responsável no que diz respeito aos seus conteúdos?

Torne-se o seu chefe de redacção

A consistência ajuda a ganhar leitores. É por isso que deve pensar como um chefe de redacção quando faz as suas publicações *online*. Crie uma agenda editorial do tipo de conteúdos que publicará e quando os publicará; depressa perceberá que dar alguma estrutura aos seus esforços facilita o cumprimento dos planos pessoais para comunicar através das redes sociais.

Tente também criar o seu próprio estilo – uma marca de conteúdo definida por aquilo que faz e que mais ninguém faz. Por exemplo, havia um tipo chamado Noah Scalin cujo projecto era fazer uma «Caveira por Dia» e publicava fotografias delas no blogue skulladay.blogspot.com. Comprometeu-se a fazer isto durante um ano. «Comecei por fazer uma caveira de papel cor-de-laranja no dia 4 de Junho de 2007 e publiquei-a *online*, dizendo: «Vou fazer uma caveira por dia durante um ano»», escreveu ele no seu blogue. «Fiz a minha 365ª caveira em 2 de Julho de 2008 (e até publiquei uma caveira suplementar no dia seguinte, já que era um ano bissexto!).»

O trabalho de Scalin pode parecer horripilante ou criativo, dependendo do seu

gosto. Seja como for, o projecto evoluiu para dois livros publicados e atraiu um enorme número de fãs leais – entre eles, muitos potenciais clientes da sua empresa socialmente responsável de *design* e consultadoria, Another Limited Rebellion.

Outras abordagens normais incluem *newsletters* semanais, mensais ou semestrais; usar por exemplo a sexta-feira como dia para contactar as pessoas de quem gosta no Twitter; ou fazer listas anuais de Top 10 cujos conteúdos sejam totalmente definidos pela sua paixão.

Mantenha-se em sincronia consigo próprio

O mundo *online* é um espaço fantástico para exploração, experimentação e até inspiração. Como Chis Brogan me disse certa vez, tente redigir o seu perfil do LinkedIn para o trabalho que quer ter e não para o trabalho que tem. No entanto, neste mundo onde a imagem e a identidade parecem tão maleáveis, a liberdade criativa pode levar a confusões e até a erros.

Se tivesse sido destinatário da minha *newsletter* em 2010, teria acordado um dia com um *e-mail* sobre este assunto: «Seis coisas que pode aprender com o meu fracasso de *marketing*.» Nessa altura, eu estava envolvido numa das minhas experiências digitais, um programa de aprendizagem *online* chamado Relationship Masters Academy, que, mais tarde, se passou a designar myGreenligh. (Hoje, todas as lições desse programa foram processadas e renasceram numa aplicação em relação à qual estou muito entusiasmado, chamada ExpertHabits.)

Era um território novo e muito excitante para mim – uma nova extensão da minha marca e um novo modelo de negócio, um produto de consumo. Até então, o meu negócio concentrava-se totalmente na consultadoria e nas conferências. Tínhamos trabalhado duramente no programa e, quando chegou o momento de o vender *online*, sentimos que precisávamos de alguma ajuda.

Recorremos a dois tipos que eram bem vistos na comunidade de *marketing* de informação *online* e que começaram a trabalhar na criação de uma campanha que incluía uma série de *e-mails* que eles enviariam para as suas próprias extensas listas de *e-mail* e para a minha.

Quando os membros da minha equipa viram os *e-mails* que rabiscaram, sabiam que não estavam em sincronia com o «Keith», aquele a que os fãs da minha *newsletter* estavam habituados e que era bastante coerente com o Keith da vida real. Eu também nunca lhes propus vendas, para além de promover um livro ocasional. A *newsletter* tinha que ver com generosidade, retribuição aos fãs que compravam o meu livro e que vinham aos meus eventos, dando-lhes dicas e

actualizações sobre o meu trabalho.

Assim, recuámos, pedindo alterações – mas aqueles tipos superinteligentes do *marketing* disseram-nos que não tínhamos percebido: os *e-mails* foram concebidos e testados, e, para eles, tinham uma psicologia cuidadosamente calibrada. Disseram-nos que as mudanças levariam a menos vendas.

Então, enviámos os *e-mails* mais ou menos como estavam. Afinal de contas, não queríamos que a nossa campanha falhasse. Depois, recebemos algumas queixas e *feedbacks* negativos, mas tudo aquilo parecia que ia estourar. Assim, certo dia, estava eu a falar num evento quando, no fim, dois fãs vieram ter comigo e partilharam a sua preocupação pessoal (e até desilusão) relativamente aos *e-mails*. Uma senhora disse que o meu livro *Who's Got Your Back* lhe havia salvado a vida e sentiu que tinha de vir falar comigo em pessoa para perceber qual era a verdade: eu era o tipo que mostrara às pessoas como baixar as guardas e deixar os outros entrarem ou era o vendedor agressivo daqueles *e-mails* do tipo « compre já senão…» ?

Acreditem que não foi um momento confortável.

Por último, tem de se lembrar de que esta projecção – esta colecção de *bits* e *bytes* – não está separada de si. É *você*, no que diz respeito ao mundo. Assim, a sua experiência – explorar um aspecto particular da sua personalidade ou uma nova paixão – nunca se deve afastar demasiado da forma como está disposto a representar-se em pessoa.

Do mesmo modo, quando as vicissitudes da vida mudam fundamentalmente a sua pessoa, por vezes precisa de reformular activamente o registo *online* – actualizando perfis e páginas « sobre» , enviando mensagens aos seguidores – para voltar a pôr as duas identidades em sincronia.

Aquilo que está em risco é a sua integridade. Depois de se ter projectado no espaço público, digital ou real, e sobretudo se emergiu como um líder, as pessoas investem « em si» , naquele que conhecem a partir dos seus conteúdos anteriores. Tem de ser responsável por isso e, quando as coisas mudarem, e claro que mudarão, deve, de forma delicada e respeitável, informá-las sobre essas mudanças.

Há alguns pontos a considerar no que diz respeito à responsabilidade da identidade:

Um novo negócio, um novo canal ou novos consultores podem significar novos valores. Quanto mais velho fico e quanto mais sucesso vou obtendo, mais acredito que vencemos quando acreditamos verdadeiramente naquilo que estamos a vender (produtos, ideias…) e nos orgulhamos da forma como nos representamos. Dito isto, o mais difícil em relação à autenticidade é que ela

exige que você saiba quem é e aquilo que lhe interessa, e que faça o seu melhor para se manter à altura. Esta clareza requer, sem dúvida, um grande nível de introspecção, em especial porque aquilo que somos é fluído. O tempo muda-nos. No entanto, não pode deixar que as suas acções sejam determinadas pela conveniência ou pela opinião popular, e é muito mais provável que seja desencaminhado se não verificar constantemente a sua identidade e as suas crenças.

Não há desculpas. Como costumava dizer o meu treinador de *wrestling*, o Sr. Brown, há dois tipos de pessoas neste mundo: as que arranjam desculpas e as que cumprem as tarefas. Não há desculpas. Você é inteiramente responsável por tudo o que tenha o seu nome.

Torne claras as regras das suas relações e cumpra-as sempre. O pai do *marketing* baseado no consentimento, Seth Godin, disse-me há alguns anos que eu estava a fazer um mau serviço por não retribuir mais aos meus leitores. Tentei realmente seguir o conselho dele, que penso ter sido bem resumido numa publicação do seu blogue: «Para obter o consentimento [para anunciar a alguém], você faz uma promessa… Pode prometer uma *newsletter* e falar comigo durante anos; pode prometer um *feed* RSS diário e falar comigo de três em três minutos; pode prometer uma proposta de venda todos os dias… Mas a promessa só é promessa até que os dois lados concordem em mudá-la. Não pode pressupor que, só porque se está a candidatar a presidente, ou a chegar ao fim do semestre ou porque está a lançar um novo produto tem o direito de quebrar o acordo. Não tem.»

Se cometer algum erro, corrija-o. Por que razão tantas pessoas fazem ainda pior quando são apanhadas a cometer um erro? Em vez disso, aceite a responsabilidade, peça ajuda e tome medidas para corrigir o seu rumo.

Sinceridade

A autenticidade – a apresentação crua da verdade – não só é rara como também extremamente valiosa. É o alfa e o ómega, a essência da liderança, das vendas, do *marketing* – de qualquer disciplina que tenha que ver com motivar seres humanos para fazerem alguma coisa. A sinceridade não se relaciona apenas com o facto de dizer a verdade, mas também com o facto de fazer disso um hábito, no momento arriscado e fluido em que a sua opinião pode ter mais impacto.

Diga aquilo que ninguém diz

Aqueles momentos mágicos em que as pessoas são pública e descaradamente sinceras percebem-se como um tiro. No caso do argumentista Josh Olson, a

sinceridade gerou algo como uma explosão atómica.

Olson publicou na *Village Voice* um artigo intitulado « Não vou ler a #$% do seu argumento» (retirei o palavrão). O artigo era uma lengalenga que ele escrevera numa tarde, depois de um amigo de um amigo lhe ter pedido para ler a sinopse de um argumento que depois foi rejeitado quando ele não gostou dele.

Em alguns milhares de palavras dolorosamente honestas, Olson deu voz a um sentimento que todos os outros em Hollywood, uma cidade não conhecida pela sua sinceridade, reprimiam de forma dolorosa e delicada. A sua caixa de mensagens ficou cheia de *e-mails* agradecidos. As pessoas queriam falar com ele, trabalhar com ele, ler outras coisas que tivesse escrito. É verdade que também recebeu muitas críticas. No entanto, o artigo valeu-lhe mais reuniões com pessoas importantes do que o argumento que lhe merecera uma nomeação para os Óscares.

As pessoas estão desesperadas por autenticidade. Hoje em dia, para onde quer que se olhe, há sempre alguém a mentir sobre alguma coisa, uma organização a encobrir a verdade, uma pessoa a não dizer as coisas tal como elas são. Há falta de autenticidade na nossa cultura. « Há tantas pessoas mentirosas: mentem a si próprias, mentem aos amigos, mentem aos amantes, clientes, colegas; se fosse uma pessoa verdadeiramente honesta, iria destacar-se entre outras mil» , escreve Altucher. « E quando se destacar, encontrará o sucesso. Encontrará dinheiro. Encontrará felicidade. Encontrará saúde.»

Quando faz da honestidade um hábito, a controvérsia nunca está longe. No entanto, por cada pessoa que, como Altucher ou Olson, tenha afastado, outras dez são atraídas. O magnetismo não é o único valor da honestidade. O grau de transparência que estas pessoas trazem para os seus empreendimentos assegura-lhes que recebem sempre um nível saudável de respostas.

Crie imediatismo virtual

Certa vez, fui a um evento chato onde uma mulher estava a participar via videoconferência a partir do escritório de casa pelo facto de o seu voo ter sido cancelado. Mais tarde, chegámos àquele momento da sessão em que a atenção das pessoas começa inevitavelmente a dispersar-se. Eu estava quase a adormecer.

E então, pum! O gato da mulher saltou-lhe para a secretária e pôs a cabeça em frente da *webcam*. Ela não se desmanchou. Apresentou-o rapidamente, atirou-o por cima dos ombros e voltou ao seu discurso sobre as redes sociais para grandes empresas. Sentiu-se de imediato a audiência a acordar, a endireitar-se e a voltar a concentrar-se.

Alguma espontaneidade cai sempre bem. É claro que a habilidade de ser

espontâneo e descontraído enquanto se está a falar para uma *webcam* pode não ser adquirida naturalmente no início, por isso crie oportunidades para praticar. As videoconferências ou as conversas na *net* com a família e os amigos são uma boa forma de começar.

No que diz respeito a criar conteúdos «sinceros», escolha um meio que se ajuste aos seus pontos fortes. James Altucher gere uma página de Perguntas & Respostas no Twitter onde as pessoas podem aparecer e perguntar-lhe o que quiserem – perguntas desde «Como arranjo financiamento para a minha empresa?» ou «Como posso encontrar o amor?».

Quando faço entrevistas no Google Hangout, em vez de colocar um ecrã verde atrás de mim a fingir que estou num estúdio, gosto de fazê-las na sala de conferências central do escritório. Os empregados reúnem-se e posso trazê-los para a conversa.

Experimente, falhe, adapte-se. Repita

Os empreendedores mais bem-sucedidos fazem as suas melhores operações com base na experiência, tentativa e erro, oportunismo e – literalmente – no acaso. Altucher está sempre a plantar as sementes da auto-renovação. Propõe ideias e depois vê o que acontece, quem é atraído por elas e por que razão assim é. E, a partir da reacção, cria novas ligações e oportunidades. Evolui.

Por vezes, pensamos que tudo o que devíamos anunciar são os grandes marcos, o grande «concluí uma coisa genial – preparem-se!». As actualizações dos estados e os blogues possibilitam que se deixem breves actualizações pelo caminho para que as pessoas o possam seguir: quando é que alguma coisa correu mal? Quando é que obteve uma pequena vitória? Onde é que precisa de conselhos?

Por conseguinte, partilhe o seu processo. Experimente, falhe, adapte-se, repita – e faça tudo isto com a atenção e a orientação daqueles que se preocupam o suficiente para o seguirem.

CAPÍTULO 24

Desenvolva a serendipidade

Costumava dizer-se que a fortuna prefere a mente preparada. Agora, a fortuna prefere a mente ligada em rede.

John Perry Barlow

F alámos da Franja e de como interagir com ela através dos conteúdos para desenvolver uma rede extensa e credível, consigo no centro, a receber constantemente informações úteis de pessoas que identificou como estando ligadas aos seus objectivos, interesses e estratagemas profissionais.

Este capítulo trata de um desafio mais difícil: conhecer e relacionar-se com as pessoas que *não* sabe que precisa de conhecer.

É provável que já tenha lido esta citação de Isaac Asimov: « A frase mais excitante de ouvir na ciência, aquela que anuncia novas descobertas, não é "Eureka", mas "É engraçado".» Asimov que dizer que as melhores ideias decorrem das ligações surpreendentes e inesperadas que se tornam em algo mais – acasos felizes. Os momentos não planeados e nunca esperados que mudam a vida. A informação que não podíamos encontrar no Google porque nem sequer sabíamos o que procurar.

A « serendipidade» é, hoje em dia, a palavra da moda para estes momentos aparentemente mágicos, e está a tornar-se um dos motores mais importantes do êxito empresarial do século XXI.

Durante grande parte dos últimos 150 anos da história económica, as pessoas mais inteligentes gravitavam por onde estava o dinheiro. Actualmente, o dinheiro procura as pessoas mais inteligentes. Para se manter relevante entre transformações tecnológicas constantes, qualquer empreendimento, seja qual for a sua dimensão, precisa de encontrar criatividade. Isto porque sempre que encontra criatividade – e, por extensão, sempre que encontra talento –, a inovação e os lucros aparecem de seguida. Hoje em dia, o desafio das empresas não é aumentar a eficiência, mas aumentar a *aprendizagem*, a nossa capacidade de dominar e voltar a dominar novas regras de negócios à medida que vão

explodindo à nossa volta. Os funcionários actuais têm de se tornar ases no que diz respeito a identificar, desenvolver e integrar o novo e o melhor.

Como ter sorte

Ao olharmos à distância para os empreendedores bem-sucedidos e bem relacionados e ao ouvi-los falar dos seus encontros sociais improváveis e fortuitos que se tornam momentos transformadores de carreiras – conhecer um presidente executivo *X* ou fazer amizade com um futuro génio informático *Y* que leva à notável aventura *X* –, a reacção típica é a seguinte: «Que raio! Como é que algumas pessoas têm tanta sorte?»

Só quando nos aproximamos é que podemos ver um elemento subjacente que, de forma activa e repetida, cria essas situações sociais «afortunadas». Uma coisa que todas estas pessoas têm em comum é a *capacidade de desenvolver a serendipidade*.

A história de sucesso de Heidi Roizen – uma editora mal paga de *newsletters* para um dos capitalistas de risco mais bem relacionados de Silicon Valley – resume este tipo de sorte cuidadosamente orquestrada. A aparente serendipidade desta transformação pode ser retraçada segundo alguns marcos específicos e interligados.

Actualmente, Roizen é uma capitalista de risco incrivelmente desejada e bem-sucedida, em grande parte por ser tecnologicamente sábia e estar incrivelmente bem relacionada – é uma das poucas pessoas que podem agarrar no telefone e pedir um favor a Bill Gattes, *porque*…

Concentrou-se no *networking* – ou, como ela diz, «em construir uma moldura social» – no início da carreira, tornando-se activa em associações comerciais e em projectos filantrópicos, *porque*…

Percebeu cedo que «o contexto cria intenção», como ela diz, e que as melhores relações seriam forjadas trabalhando em projectos de paixão mútua com outros. Tornou-se uma *networker* tão proactiva *porque*…

Aos 33 anos de idade, tornou-se presidente executiva de uma nova empresa de *software*. Roizen sabia que iria precisar de excelentes relações para ultrapassar o facto de a empresa ser um peixinho num grande lago, *porque*…

A oportunidade foi-lhe dada pelo irmão, que escrevera um programa de *software* de Mac na Virgínia e não tinha conhecimentos empresariais para o vender e fazer crescer a empresa. Tendo concluído há pouco tempo um MBA, a oportunidade era perfeita para Roizen, que não queria nenhum dos percursos de carreira típicos dos MBA da altura – capitalista de risco, banqueira de investimentos, consultora de gestão, *porque*…

Por amor de Deus, ela licenciara-se em Inglês antes de passar para a tecnologia e para a gestão empresarial! Só foi estudar gestão *porque*….

O seu primeiro emprego após a faculdade foi na Tandem Computers, onde editava a *newsletter* da empresa. O cargo virou-a para a tecnologia, mas trabalhava longas horas e não compensava. Percebeu que eram os engenheiros e os estudantes de gestão que conduziam Ferraris e, assim, decidiu fazer o MBA, mas só se candidatou para Stanford, *porque*…

A zona de Palo Alto era onde estava a sua vida e a sua rede, bem como a florescente comunidade empresarial de Silicon Valley. Isto colocou-a na geografia perfeita para gerir o cargo de presidente executiva quando este lhe foi oferecido. Roizen acabou por desenvolver o negócio e torná-lo numa a empresa próspera de *software*, que ela depois vendeu com grandes lucros. Nada mau para uma estudante que se considerava « mediana» .

O que se passou aqui? Roizen moldou a sua própria serendipidade ao:

- Ser aberta às oportunidades que teve por acaso.
- Criar uma rede tão extensa que era uma incubadora do inesperado.
- Implantar-se firmemente no centro geográfico da comunidade tecnológica.
- Tornar-se uma líder muito destacada em associações e organizações filantrópicas, dando origem a todos os tipos de situações onde nascem as relações mais frutuosas e generosas – onde a informação flui livremente e as pessoas confiam suficientemente umas nas outras para se entreajudarem.

A ideia de que pode e deve desenvolver a serendipidade é um tema central do livro *The Power of Pull*, de John Hagel, John Seely Brown e Lang Davison. Este trabalho influenciou profundamente a forma como organizo a minha vida e deu origem a muitas das ideias apresentadas neste capítulo. A história de Roizen parece retirada de uma página da cartilha destes autores.

O livro descreve o novo mundo, no qual a fusão da globalização e da tecnologia digital deu origem a um fluxo ilimitado, constante e acessível de ideias, capital, talento e oportunidade. Controlar este fluxo, defendem eles, é a chave para a produtividade, para o crescimento e para a prosperidade organizacional e individual.

Mas há um problema: mais do que nunca, a mudança é a constante. Globalização significa mais concorrência. A tecnologia é aquilo que leva a que essa concorrência de hoje seja obsoleta amanhã. Num tal ambiente, tudo aquilo que sabe num ponto do tempo está a desvalorizar a um ritmo crescente. Não é

aquilo que sabe, é o quão rapidamente consegue conhecer as coisas novas e certas.

Se dominar a arte da serendipidade, abrirá canais decisivos para ricos fluxos de conhecimento e de oportunidades. O seu primeiro passo deve consistir em perguntar-se constantemente: como posso fomentar justaposições de pessoas realmente inteligentes que, de uma forma normal, nunca teriam a oportunidade de falar umas com as outras, mas que, se o fizessem, criariam um valor extraordinário?

Vejamos agora alguns truques mais específicos para criar o tipo de rede que promove estes acasos felizes.

Esteja onde está a acção

Quando usa as redes sociais e se esforça arduamente para manter uma rede maciça da Franja, esta torna-se em si mesma um motor de serendipidade. Saberá que está a chegar lá quando os seus *feeds* de notícias e a sua caixa de mensagens de *e-mail* lhe transmitirem frequentemente conversas ou novos pedidos de contactos de pessoas que não conhece bem, mas com quem partilha alguma coisa notável – um interesse comum, uma aptidão complementar, etc.

No entanto, nem tudo se resume às nossas vidas virtuais. Não subestime o valor da verdadeira proximidade física para a construção da sua sorte. Se precisar de uma prova de que a geografia ainda interessa, basta olhar para Silicon Valley, onde as pessoas pagam quantias obscenas de dinheiro para comprar ou arrendar casas de maneira a poderem viver e trabalhar perto da sua comunidade tecnológica.

Os investigadores chamam a estes centros de talentos «espigões», e continuam a existir, ainda que a tecnologia tenha possibilitado o recurso a trabalhadores de qualquer parte do mundo. As pessoas sentem, com razão, que estar no meio compensa em termos de mais oportunidades. Por que razão qualquer argumentista em Los Angeles anda sempre com uma cópia do seu último trabalho? Para o caso de Steven Spielgerg se encontrar na fila atrás dele num café, por exemplo.

Deixe a diversidade encontrá-lo

Há outro benefício ligado aos encontros ocasionais. Injectam diversidade no sistema.

A melhor parte de ser um empreendedor e autor é o facto de poder viajar – e muito. E o melhor das viagens é o facto de me porem em contacto com uma corrente infindável de novas pessoas de todas as profissões e de todas as partes do mundo.

Esta não é a situação da maioria das pessoas. Por exemplo, em Los Angeles, onde vivo, as pessoas vão de automóvel de um sítio familiar para outro sítio familiar (excepto os argumentistas, que estão todos no café). O resultado é que, a não ser que faça um verdadeiro esforço, entramos num círculo social e estamos sempre a ver as mesmas pessoas.

Os habitantes de Nova Iorque são completamente diferentes. Todos os dias, interagem com dezenas de pessoas diferentes, que não hesitam em oferecer os seus pontos de vista singulares, por vezes acompanhados de algumas expectativas.

Um estudo recente do MIT mostrou que a produtividade e a inovação nas zonas urbanas seguem o crescimento demográfico. Como disse o cientista Wei Pan na revista *Smithsonian*: « Aquilo que realmente acontece quando nos mudamos para uma grande cidade é que conhecemos muitas pessoas diferentes, ainda que não sejam necessariamente nossas amigas. São pessoas que trazem ideias diferentes, oportunidades diferentes e encontros com outras pessoas excelentes que nos podem ajudar.»

E. B. White estava ainda mais certa do que pensava quando escreveu: « Ninguém deve vir para Nova Iorque se não estiver disposto a ter sorte.»

Se, tal como muitas pessoas, não estiver em posição de se implantar numa cidade que nunca dorme, as viagens são uma forma fantástica de se abrir a novas experiências e ideias. Reparo sempre que tenho uma explosão de criatividade quando regresso das minhas viagens à Guatemala, onde passei algum tempo a trabalhar directamente com crianças de aldeias e a falar com empreendedores, funcionários e activistas locais. Voltava a casa com 15 ideias novas, que eu transmitia rapidamente à minha equipa, ficando a fermentar até que uma ou duas se destacavam e davam origem a novas soluções.

Considere passar algum tempo noutras cidades ou noutros países como um investimento para a sua carreira. Assista a conferências, que são excelentes para a criação de serendipidade, não só porque reúnem diversos grupos de pessoas em torno de um interesse similar, mas também porque todas essas pessoas estão ali pela mesma razão – para conhecerem pessoas novas e aprenderem coisas novas. Estão num tipo de mentalidade que convida à serendipidade.

Crie um campo de forças

Por falar em conferências, decerto que conhece pessoas que assistem a estes eventos e, quando voltam, contam histórias sobre gente interessante que conheceram e com quem estabeleceram amizade. E há aquelas que colocam um ou dois cartões de apresentação nas suas secretárias e se queixam de que foi tudo uma perda de tempo e que as comunicações foram aborrecidas.

Estar bem localizado não é, por si só, suficiente. Tem de aproveitar conscientemente a oportunidade, com um pouco de incentivo e desincentivo.

Considere usar as redes sociais baseadas na localização para procurar a serendipidade. Já tive mais de um encontro espontâneo por ter publicado no Twitter a minha localização e alguém ter dito: « Boa! Estou a três quarteirões de distância; vamos beber um café.» Pedem-me muitas vezes que dê conselhos a novas *start-ups* de tecnologia social, e o poder de empresas como a Foursquare e a Here On Biz para criar este tipo de interacção não é, claro, planeada.

Esforce-se por frequentar não só alguns espaços, mas também aqueles onde as pessoas estão abertas para interagir – bares, cafés e os outros « terceiros espaços» onde se procura socializar fora da família e do trabalho. Tem de mostrar linguagem corporal que diga « fala comigo» . Isto significa descolar os olhos e os dedos do seu iPhone.

Enquanto se move no mundo, o seu objectivo deve ser criar um campo de forças dentro do qual as pessoas se sintam seguras para jogar segundo regras diferentes. Desenvolva os traços que apoiam a serendipidade – curiosidade, generosidade, paixão e humildade. Crie oportunidades sociais, como os jantares que já descrevi, que permitam que os outros ganhem confiança.

Nas empresas, os presidentes executivos estabelecem normalmente o tom e os rituais das suas culturas empresariais. Se o líder for sincero e generoso, também assim serão os empregados ao longo da cadeia hierárquica (infelizmente, e de forma estranha, vemos a mesma cascata com os comportamentos negativos). O mesmo acontece quando você é o anfitrião de um evento – se exibir o nível de intimidade e confiança que deseja ver, reflectir-se-á rapidamente. Os convidados abrem-se e dizem coisas que, de outro modo, não diriam: de repente, vemos a serendipidade na linguagem e na informação, novos canais de conversação até entre pessoas que estão sempre a interagir.

Tudo o que é preciso para manter as coisas a rolar é um pouco de audácia e, se isto não resultar, um pouco de vinho.

A paixão é um motor possível

Este livro tem um capítulo totalmente dedicado à paixão, essa poção mágica que nos liga rapidamente aos outros. No entanto, a paixão tornou-se ainda mais importante desde a primeira edição. A paixão gera energia, o que facilita o estabelecimento de contactos com o tipo de volume e de entusiasmo necessários para construir uma rede geradora de serendipidade e ter depois aquelas interacções produtivas que levam ao ouro.

A paixão motiva o envolvimento – decidir participar de uma forma possível. Agir a partir de uma ideia – quer seja uma coisa pequena como escrever um

blogue ou grande como criar uma empresa – envia uma onda de choque ao mundo que regressa ainda mais forte à medida que os outros ganham interesse nas suas ideias e querem acrescentar a sua própria participação. Apresentar alguma coisa – na forma de conteúdos na Web, de uma apresentação ao vivo, de um livro (a imaginação é o único limite) – cria uma força de atracção, uma comunidade singular e nova à sua volta, estimulada pelo seu interesse partilhado.

Lembre-se de que as suas ideias não têm de estar perfeitamente desenvolvidas para atrair entusiastas. Tudo o que tem de fazer é envolver as pessoas – e é muito provável que essas pessoas tenham perguntas e respostas que nunca imaginara, que o impelem ainda mais para a frente.

Se o fogo da sua paixão esmorecer, atice-o com a novidade. Conheço uma consultora de gestão muito activa que se inscreveu num curso de oito semanas de hóquei no gelo só para experimentar uma coisa completamente nova. Para ela, as aulas funcionavam como um despertar mental refrescante. Conheceu novas pessoas e até fez amigos.

Mentalidade operacional: optimismo

Um dos nossos estagiários de Verão mais recentes, o John, um miúdo ambicioso da Malásia, estava a ter dificuldades para arranjar emprego numa empresa que lhe patrocinasse o visto. Quando a empresa que ele via como a sua «última hipótese» o rejeitou, ficou devastado, convencido de que teria de voltar para casa no fim do Verão.

Decidiu aproveitar ao máximo um dos seus últimos fins-de-semana na cidade, fazendo uma viagem espontânea a Chicago na companhia de um amigo. Enquanto passeava pelas ruas da cidade, deparou-se com um antigo colega de escola que trabalhava numa empresa de consultadoria de gestão em Chicago. O tipo arranjou-lhe uma entrevista e, duas semanas depois, o John tinha o seu emprego de sonho e um apartamento com vista para o lago Michigan.

O John criou a sua própria sorte ao entrar naquele avião. Afastou-se do caminho cuidadosamente planeado que o estava a dirigir para um beco sem saída.

Qualquer pessoa que queira alcançar alguma coisa de extraordinário necessita de um plano. A maior parte dos leitores deste livro é constituída por planeadores. Tudo bem, também sou um planeador. No entanto, segundo Joichi Ito, director do laboratório de *media* do MIT, «se planear toda a sua vida, por definição não poderá ter sorte. Assim, tem de deixar um pequeno espaço em aberto.»

Criar espaço para a serendipidade requer um esforço consciente. Considere aquilo que a Google, uma empresa que se tornou sinónimo de inovação, fez para

maximizar a possibilidade de existirem relações de serendipidade entre funcionários. Os edifícios têm a forma de rectângulos convexos, um *design* concebido para aumentar as « colisões casuais» entre os funcionários, disse o director de imobiliário da empresa ao *New York Times*. Os cafés nos terraços encorajam-nos a saírem das suas secretárias e todos os postos de trabalho estão separados apenas por dois minutos e meio de percurso entre uns e outros.

Pode não ter a possibilidade de remodelar o seu escritório, mas conseguirá, de forma similar, conceber a sua vida para maximizar a serendipidade com alguma consciência. Terá de guardar tempo na sua agenda para coisas que, no momento, podem estar de tal modo afastadas dos seus objectivos imediatos que parecem parvas – um passeio pelo jardim, tomar café com um antigo colega da escola, virar à esquerda quando devia normalmente virar à direita. Diga sim a novas experiências em relação às quais normalmente diria que não.

A chave consiste em adoptar uma atitude na qual este esforço não seja uma distracção ou uma diversão, mas sim, de facto, contingente no seu sucesso. No livro *Heart, Smarts, Guts, and Luck*, o meu velho amigo Tony Tjan e os seus co-autores estudaram pessoas às quais chamavam « felizardos dominantes» e chegaram à conclusão de que 86 por cento delas atribuíam o seu sucesso ao facto de « serem abertas a novas coisas e pessoas» .

Espero que agora já esteja convencido da necessidade de um Plano de Acção de Relações. No entanto, se todas as pessoas que conhece fazem parte desse plano, está a passar ao lado da mensagem mais geral. Abrir-se e ligar-se ao mundo quer dizer virar a sua atenção para os outros, mas também alcançar os seus próprios objectivos. Sei de um presidente executivo de uma *start-up* que considera que a criação de serendipidade – através do *networking* e sendo generoso para as pessoas que encontra – constitui 30 por cento da descrição do seu trabalho.

O futuro é dinâmico e não está totalmente sob o seu controlo. Celebre esse facto em vez de o combater; assim, a vida fica muito mais interessante. Mantenha os olhos abertos, seja humilde e generoso, e guarde tempo e atenção para o espontâneo, para o peculiar e repentino.

Crie importância, aprendendo e fazendo

Ligou-se à Franja. As ideias estão a chegar; os conteúdos, impregnados da sua humanidade e do condimento especial da serendipidade, estão a aparecer. E agora? Sem acção, é tudo apenas conversa, certo?

Assim, atire-se ao trabalho. Agarre em todos os seus novos contactos, em todos os dados, e comece a agir. Estabeleça comunidades de paixão e crie oportunidades de colaboração. Junte todas essas pessoas inteligentes num

processo simultâneo de aprendizagem e de acção. Crie ou junte-se a projectos que envolvam segmentos importantes da sua rede e coloque as pessoas certas no contexto certo para ter as conversas certas no sentido de fazer algo de relevante para os seus objectivos – e também para os das outras pessoas.

Tenho uma amiga, chamada Gina Rudan, que é uma consultora de liderança perspicaz e activa. Quando a conheci, ela tinha apenas um ano de experiência bem-sucedida nessa actividade e estava ocupada com o seu novo objectivo: escrever e publicar um livro.

O nosso encontro não foi um acidente. Eu estava numa lista de 15 autores cujos livros a haviam ajudado a passar « da visão para a acção» . Tornara-se um membro activo e destacado da minha comunidade *online*; então, convidei-a para participar num *workshop* de dois dias que eu estava a fazer em Nova Iorque – colocando-a assim no local certo para um acidente muito feliz.

No *workshop*, a Gina foi aleatoriamente integrada num grupo – um círculo sólido, encorajador e responsável – onde trabalhou em parceria com o meu co-autor, colega e amigo de longa data Tahl Raz. Não havia melhor pessoa para ela conhecer. O Tahl foi capaz de lhe oferecer conselhos e dar um *feedback* valioso, ajudando-a a perspectivar o caminho da ideia até à publicação. E a atmosfera de todo o evento foi optimizada para maximizar a serendipidade, já que todos estavam lá porque acreditavam que as relações empresariais deviam ser generosas e encorajadoras. Estavam ali para se envolver, para ouvir e para saírem mais ricos do que quando chegaram.

A Gina trabalhava arduamente na criação deste tipo de serendipidade em várias áreas da sua vida. Era suficientemente inteligente para saber que, para se tornar uma autora publicada, havia muitas questões às quais não sabia responder e outras tantas que não sabia colocar. Assim, fez exactamente aquilo que ela aconselha aos clientes na sua actividade de consultadoria: cultivou cuidadosamente relações com pessoas que podiam ensinar-lhe alguma coisa, autores e pensadores que canalizariam outros para a sua « faculdade» pessoal em constante expansão. Como ela diz na TEDx *talk*, cujo sucesso a ajudou a obter o contrato do livro, « algumas pessoas coleccionam arte. Digo sempre que sou coleccionadora de pessoas» . A sua abordagem para ser publicada não era uma lista de coisas a fazer – no início, nem sabia o que devia pôr nessa lista –, mas antes uma lista sempre em crescimento de pessoas que ela precisava de entrevistar e com quem poderia aprender. Cultivou e desenvolveu estas e outras relações praticamente até conseguir ver todas as peças do *puzzle* que constituía o « bom livro» e, depois, o « livro publicado» .

Aprenda com a Gina: crie oportunidades para encontros pessoais encorajadores, frequentando *workshops* e conferências, onde estará rodeado de

pessoas que partilham não só dos seus valores, mas também dos seus interesses. Rodeie-se de génios. Concentre-se menos naquilo que «há para fazer» e mais no «quem há para conhecer». E, por último, sempre que puder, atraia e recompense mentores não só com gratidão, mas também demonstrando sucesso.

O livro da Gina foi publicado pela Simon & Schuster em 2011.

PARTE V

Negociar por um Valor Mais Alto e Retribuir

CAPÍTULO 25

Seja interessante

Recordo-me de quando ser responsável de *marketing* era mais simples. Essencialmente, espera-se que os responsáveis de *marketing* criem e publicitem, que cheguem ao consumidor através de um dos poucos *media* disponíveis, e que depois descansem e esperem.

Esses bons velhos tempos pertencem ao passado. A forma como o mundo «fala e ouve» mudou radicalmente. As ferramentas que usamos para comunicar estão a um mudar a igual ritmo.

À medida que o acesso aos consumidores aumenta, também o poder destes consumidores aumenta. Eles podem escolher entre imensos locais de entretenimento, usar ferramentas de *software* para filtrar mensagens não desejadas e apagar soberanamente as que restam. Já não é tão fácil fazer-se ouvir. A fidelização a uma marca é difícil de atingir. Para os que querem fazer passar a sua mensagem, o *marketing* e a publicidade convencionais já não chegam – nem tão-pouco a forma tradicional de pensar. O responsável de *marketing* de hoje e do futuro tem de ser estratego, tecnicista, criativo e sempre focalizado nas vendas e no retorno financeiro dos seus investimentos de *marketing*. São poucos os indivíduos, empresas de consultoria ou agências publicitárias que combinam estas características. Em resultado, a vida do responsável de *marketing* é solitária e a vida do presidente executivo que deseja tudo isto é muitas vezes frustrante.

Deixe que transporte esta macrotendência para uma situação muito particular que se repete vezes sem conta quando dou palestras em universidades. Acontece imediatamente antes ou depois de ter falado. Um estudante ganha coragem para me abordar e, porque admiro esta atitude, mostro-me muito receptivo. Então, surpreendentemente, nada mais diz além de: «Olá, eu sou o fulano de tal e a sua palestra foi óptima». Eu costumo perguntar-lhes o que retiraram do que disse ou como é que imaginam a aplicação prática do que abordei no mundo que os rodeia. Muito frequentemente, as minhas tentativas são respondidas com «Ah, não sei», ou «Acho que o que disse é fantástico. Não tenho a certeza de alguma vez conseguir fazer tudo isso ...»

Oh, acho que foi fantástico mas « tenho de ir limpar a casa de banho» . Não quero ser demasiado duro, mas como é que se pode conversar com alguém que não tem nada para dizer? Como é que pode oferecer à sua organização ou à sua *network* algo com valor se não pensou como se pretende afirmar e diferenciar na construção dessa relação?

Responsáveis de *marketing* e *networkers*, tenham em atenção: sejam interessantes! Tudo o que leram até agora não vos liberta da responsabilidade de serem alguém com quem valha a pena falar ou, melhor ainda, de quem valha a pena falar. Na maior parte das vezes, quando trava conhecimento com alguém, essa pessoa interroga-se com variações de uma única questão: « Será que quero passar uma hora a almoçar com esta pessoa?» Os consultores chamam-lhe a pergunta de aeroporto. Durante o longo processo de entrevistas pelo qual esta indústria se tornou famosa – uma mistura apimentada de casos de estudo complicados e testes de lógica – a única questão que os consultores usam para escolher um indivíduo a partir de uma selecção de candidatos igualmente talentosos é a única questão que colocam sobre si próprios: « Se eu ficasse retido no aeroporto JFK durante algumas horas [e todos os consultores fartos de viagens passam inevitavelmente demasiado tempo em aeroportos], iria querer passá-las na companhia desta pessoa?»

Nas suas conversas, já se referiu à sua grande colecção de *jazz*, ao tempo que passou na Costa do Marfim ou à sua opinião discordante sobre um qualquer debate político? Arranje algum tempo na sua agenda para se manter a par do que se passa no mundo. Preste atenção a sugestões interessantes que oiça, esforce-se por retê-las e transmita-as a quem vai conhecendo. Subscreva uma assinatura do *New York Times* ou do *Wall Street Journal*. Lembre-se, as empresas não contratam apenas aqueles de quem gostam, contratam aqueles a quem reconhecem a capacidade de operar melhorias, neles mesmos e nas suas empresas. Isso significa alguém com uma visão alargada do mundo. Ou seja, precisa de ter consciência da sua riqueza intelectual e do que tem para dizer em benefício dos outros. Demonstra que está interessado e envolvido no mundo à sua volta.

O que é que acontece quando não possui um conjunto-base de ideias para defender? Se estiver a concorrer a um cargo, perderá a eleição.

No meu segundo ano em Yale, concorri à Câmara Municipal de New Haven. O partido em New Haven queria um candidato apresentável e com um discurso vigoroso para concorrer contra o desinteressante candidato da oposição. Tinha-me tornado popular pelo meu envolvimento na associação de ciência política de Yale, na qualidade de presidente muito jovem, tendo criado uma das primeiras repúblicas no *campus* (*Sigma Chi*) e, por esse motivo, o meu nome era reconhecido. Quando surgiu a oportunidade, agarrei-a. Não fazia ideia do que

tinha para oferecer ou por que razão New Haven poderia querer-me como seu representante. Isto era mais ego do que uma estratégia ponderada.

Até hoje, a derrota nessa eleição está atravessada na minha garganta. Na verdade, recusei interessar-me e conhecer os problemas locais. O meu opositor, Joel Ratner, desenvolveu uma importante plataforma local e percorreu as ruas e os *snack-bars*. Eu fugi desse tipo de envolvimento, esperando que o meu estilo dinâmico fosse suficiente.

Joel estava envolvido nas suas ideias e a sua paixão galvanizou os eleitores. Eu, por outro lado, apenas achava interessante a ideia de me candidatar a um cargo político. Afinal de contas, tinha sido recrutado. Não procurei o cargo e avisei antecipadamente o partido de que os meus estudos e outras responsabilidades de chefia estavam em primeiro lugar.

Bom, a minha derrota foi embaraçosa, e a culpa foi minha. A experiência ensinou-me uma lição importante. Independentemente da organização que viesse a representar ou da opção profissional que assumisse no futuro, todos os meus esforços teriam de ser baseados numa profunda paixão e num conjunto de crenças muito além do meu benefício pessoal. Para mobilizar terceiros, tem de « falar» para além de si próprio. Expor-se arrojadamente é uma coisa, e uma coisa boa, mas não é suficiente. Há uma diferença entre chamar a atenção e chamar a atenção para o seu desejo de mudar o mundo. Parabéns, Joel, ouvi dizer que fizeste um excelente trabalho. Sem dúvida que ganhou o melhor.

Seja uma pessoa com conteúdo: tenha um ponto de vista único

Ser interessante não é apenas aprender a ser um bom conversador. Não me interprete mal, isso é importante, mas precisa de defender um ponto de vista bem fundamentado. Espero honestamente que, no futuro, se transforme num maníaco leitor de jornais, pronto para abordar os assuntos do dia com quem quer que trave conhecimento. Mas ser interessante e ter conteúdo são coisas diferentes. Ser interessante envolve falar inteligentemente sobre política, desporto, viagens, ciência ou o que quer que seja necessário para dar início a uma conversa. Ter conteúdo envolve uma forma de conhecimento muito mais especializada. É ter consciência do que você tem e que falta aos outros. É a sua diferenciação. É a sua especialidade. É a mensagem que tornará a sua marca única, atraindo outros a fazerem parte da sua *network*.

Ser conhecido trata-se apenas de notoriedade. Mas ser conhecido por qualquer coisa é inteiramente diferente. É respeito. Tem de acreditar em algo, tal como Joel Ratner acreditava, para que os outros acreditem em si.

Uma vez aprendida a lição, não ia repetir o erro. Não seria apenas mais um generalista. Iria ter um ponto de vista único, alguma especialização. No meu

primeiro trabalho fora da universidade, na Imperial Chemical Industries, supervisionava a Gestão da Qualidade Total*. Mais tarde, quando trabalhei na Deloitte, a minha especialidade era a reengenharia. Na Starwood, enveredei pelo *marketing* directo. Posteriormente especializei-me em *marketing* interactivo. Hoje concentro todas as minhas experiências num conjunto de crenças à volta das alterações radicais da dinâmica do *marketing* global e a sua evolução no sentido do *marketing* relacional: aproximar os investimentos do *marketing* do total das vendas.

Em todos os empregos e todas etapas da minha carreira, tive uma especialidade, algum conteúdo que me diferenciou dos outros e que me tornou único, uma mais-valia na relação com os outros e com a empresa para a qual trabalhava. O que criou oportunidades únicas de conquistar credibilidade e visibilidade na minha área. O conteúdo é uma causa, uma ideia, uma tendência ou uma competência – o único tema sobre o qual lhe reconhecem autoridade.

O que o distinguirá dos demais será a motivação que revela para aprender, apresentar e vender o seu conteúdo. Tomemos, por exemplo, a minha experiência quando fui contratado como presidente executivo da YaYa. O conselho de administração da em presa estava consciente da forma como utilizei a reengenharia para melhorar a percepção que a Deloitte tinha do mercado, e como na Starwood, a ideia de mudar a forma como a indústria hospitalar divulgava a sua imagem gerou uma onda de publicidade. Eles sabiam que a capacidade para conceber uma mensagem que causasse furor, e impô-la num mercado saturado de ideias, provar-se-ia crucial para uma jovem empresa cujo produto nunca tinha sido testado. Isto parecia adequado para mim. Eu era um *market maker*: alguém que podia causar empolgamento e crença em relação ao ponto de vista de YaYa. O problema era criar um ponto de vista único e credível que as pessoas estivessem dispostas a comprar. Era este o nosso desafio, ou a empresa falharia.

Um dos nossos primeiros objectivos, quando cheguei à YaYa, foi descobrir uma forma de transformar a estagnação das vendas da empresa e, ao mesmo tempo, gerar uma grande curiosidade no mercado, criando realmente um mercado. Comecei, como sempre começo, por mergulhar no assunto. Tornei-me um leitor voraz e levei horas, pela noite dentro, verificando uma diversidade de artigos, relatórios de analistas, livros, e *sites* na Web. Falei com presidentes executivos, jornalistas e consultores especializados na indústria da publicidade interactiva, na indústria dos jogos e na área da formação.

Este período pode ser muito frustante. Existe uma enorme curva de aprendizagem para «escalar em velocidade». De repente, vê-se confrontado com uma torrente de números, datas, diferentes opiniões e um manancial de

informação díspar. Em algumas ocasiões, como no caso de TQM e da reengenharia, pode conseguir conteúdo apropriando-se simplesmente das ideias inovadoras de alguém e tornando-se um líder na distribuição e aplicação dessas ideias. Noutras ocasiões, como no caso da YaYa, tivemos de desenvolver o conteúdo desde o início. O que significou retirar todos os pontos díspares de informação e ligá-los de uma forma que outros não haviam ainda feito.

Não deve haver mística em redor dos pontos de ligação, entre aqueles que estão continuamente na vanguarda da inovação do negócio. Lembre-se daquelas sábias palavras de Mark Mc Cormack no seu livro « O que não lhe ensinam na Harvard Business School» (*What They Don't Teach You at Harvard Busi ness School*): « Na maioria das vezes, a criatividade no negócio mais não é do que estabelecer as ligações de que os outros quase se lembraram. Você não tem de reinventar a roda, apenas tem de ligá-la a uma nova carruagem.»

À medida que o meu processo de imersão continuava, sentia-me cada vez mais frustado ao verificar que o *marketing* e a formação não estavam a tirar vantagem de dois novos e poderosos meios em que a YaYa estava baseada – a Internet e os vídeo jogos. À medida que ia aprendendo mais sobre o *marketing* e a formação *online*, criei analogias com outros novos meios que alteraram a « paisagem» . Recordei aos responsáveis de *marketing* que, quando transitámos pela primeira vez da rádio para a televisão, tudo o que fizemos foi colocar uma câmara em frente a um anunciante e chamar-lhe publicidade. Levou algum tempo até nos adaptarmos a esse meio de comunicação social e às suas regras. Uma vez mais, com a Internet, estávamos a aplicar velhos modelos a um novo meio envolvente. A Internet tinha que ver com interactividade e construção da comunidade, onde conceitos ou simples piadas eram divulgados pelo mundo fora em instantes. Mesmo assim, os responsáveis de *marketing* limitavam-se a pegar em velhas ideias de publicidade, como cartazes, colocando-os *online* no formato de *banners* publicitários. (E continuam a fazê-lo, ainda que as actualizações de estado e os *pop-ups* tenham substituído muitos dos *banners*.) Não é surpreendente que eles não tenham tido grande sucesso. A formação teve um argumento semelhante. Preferiria participar num ambiente de aprendizagem interactivo e divertido ou no tipo de formação tradicional e enfadonho a que os colaboradores estavam a ser submetidos? Qual deles seria mais eficaz?

Depois havia o mundo dos jogos em geral. Os números astronómicos sugeriam um fenómeno sem precedentes. Em 1999, as receitas dos jogos ultrapassaram as receitas de bilheteira dos cinemas. A demografia dos jogadores *online* estava a mudar radicalmente, à medida que os conteúdos evoluíam para atrair adultos e mulheres. A idade média dos jogadores *online* é hoje de 35 anos, 49 por cento dos quais são mulheres. Também tive conhecimento de uma

empresa alemã que desenvolveu um jogo para a Johnnie Walker que teve um tal volume de *downloads* que até o primeiro-ministro comentou que aquele jogo se tinha tornado um sorvedouro da produtividade nacional. No entanto, ninguém pensou nos jogos como algo mais que um nicho de entretenimento.

Com a informação nas mãos, a minha tarefa era « ligar os pontos e encontrar uma nova carruagem» . Esta é, na verdade, a parte divertida. Começa no mundo da fantasia sem limitações ou restrições. Em vez de bater « com a cabeça nas paredes» , esforçando-me por resolver um problema específico, prefiro colocar a pergunta: « Se pudesse usar uma poção mágica nesta situação, o que é que poderia fazer com toda esta nova informação?» Este tipo de fantasia não tem de ser, e frequentemente não deve ser, um esforço solitário. Eu reúno outras partes interessadas – colaboradores, colegas e pessoas directamente envolvidas – para me ajudarem a criar cenários audazes e colocar questões aparentemente absurdas. Fiz isto com um pequeno grupo e verbalizámos todas as ideias fantásticas que surgiram a cada um de nós. Fantasiando, usando a poção mágica, e incluindo um grupo de pessoas para verbalizar sem regras, fomos capazes de usar a nossa criatividade para encontrar o caminho a seguir.

Estas sessões de fantasia eram produtivas. Começámos por imaginar como poderiam os jogos ser aplicados a mais situações do que o simples lazer e entretenimento. Começámos por questionar suposições tais como em que negócio é que nós estávamos (seria entretenimento, *marketing* ou serviços?), que produto deveríamos oferecer (jogos, publicidade, formação, consultoria, facilitar o acesso à tecnologia?) e quem poderiam ser os nossos verdadeiros clientes (adolescentes, adultos, as 500 empresas da *Fortune*?). Começámos a visualizar a forma como poderíamos ligar o mundo dos jogos – que tinha um grande crescimento demográfico de utilizadores – e o mundo da Internet – que tinha um grande e crescente grupo de empresas a tentar perceber qual a melhor forma de utilização para interagir com os seus clientes.

Como empresários ou empregados, temos capacidades criativas para fazer ligações similares na nossa própria indústria. Como é que sei? Porque toda a gente as tem! As suas capacidades podem estar guardadas ou pouco utilizadas, mas estão lá. A questão é: como é que as põe a trabalhar para si? Pusemos mãos ao trabalho para descobrir a resposta.

Os resultados foram determinantes. Verificámos que havia uma oportunidade de não só vender os jogos ou vender publicidade nos sítios de jogos, mas também de criar jogos interactivos *online* para serem usados como uma nova e poderosa forma de publicidade. Quando se redefiniu a YaYa como sendo uma em presa de *marketing* em vez de uma empresa de vídeo jogos, verificámos que os nossos clientes não eram os utililizadores finais; os nossos verdadeiros clientes eram outras empresas que pretendiam ter acesso aos utilizadores finais. A mudança de

objectivo permitiu-nos ver os jogos menos como um produto e mais como um meio em si mesmo, capaz de entregar qualquer tipo de mensagem que se quisesse enviar. Poder-se-ia usar os jogos para formar e educar colaboradores, como veículos de publicidade, em campanhas de divulgação de marcas, em *marketing* directo, como forma de recolha de informação sobre as preferências dos consumidores, etc.. Assim como a televisão se socorreu da publicidade como substituto da personalidade radiofónica que estava no ar, os jogos podem substituir os anúncios na Internet.

Assim nasceu o ponto de vista único da YaYa. Começámos por proclamar os «jogos publicitários» * e o «edutretenimento» * como o poderoso meio de comunicação que iria seguir-se, um segmento ainda não explorado de *marketing* perfeito para a colocação de produtos, eventos envolvendo jogos apoiados por marcas, formação em negócios através de jogos, etc.. Não demorou muito para que estivesse não só a assistir a conferências sobre jogos, mas também a intervir nelas como orador.

Logo que um estrondoso lançamento esteja aperfeiçoado, chamar a atenção é um problema menor. Os jornalistas são sedentos de ideias. Ter-lhes acesso costuma ser tão simples como telefonar para a revista ou o jornal para o qual trabalham, o que pode ser encontrado no seu sítio da Web, e pedir para falar com o jornalista que cobre este assunto. Nunca conheci um jornalista através de um *guardião*. Mais ainda, os meus telefonemas foram sempre devolvidos depois de ter deixado uma mensagem em que dizia: «Sei de que forma a indústria dos jogos vai revolucionar o *marketing*. Admiro o seu trabalho há muito tempo; acredito que é a pessoa certa para divulgar esta história.»

Há anos que tenho deixado este tipo de mensagens nas caixas de *voice mail* dos jornalistas e eles gostam de recebê-las. Na maioria das vezes, a história não envolve a minha empresa nem a mim. Estou apenas a construir a credibilidade de que poderei precisar um dia para fazer o meu próprio lançamento. Esta é provavelmente a razão pela qual hoje conheço pessoas em posições de topo em quase todas as principais revistas de negócios no país. Havia presidentes executivos meus conhecidos que viam o *Wall Street Journal* ou a *Forbes*, segundo diziam, como instituições impenetráveis; abanam as cabeças, espantados com o facto de, independentemente do que estou a fazer ou da organização que represento, nunca falhar em atrair a imprensa. A resposta é que eu compreendo-os e dou-lhes aquilo de que precisam: grandes histórias.

Mas também tive muita ajuda. Por exemplo, uma vez desenvolvido o ponto de vista único da YaYa, levei-o às agências de publicidade. Foi a agência interactiva KPE que levou a YaYa e os jogos publicitários para o mercado. Foi essa agência que nos «descobriu» e àquilo que estávamos a fazer. Depois as

grandes empresas de jogos envolveram-se. Contactei as pessoas mais progressivas que conhecia, como Bobby Kotick, presidente executivo da Activision que, em parceria com a empresa Nielsen, empregou a influência e recursos financeiros da sua empresa na avaliação da eficácia dos jogos como meio publicitário. Não tardou que eu e Bobby estivéssemos na CNN ou na CNBC a divulgar as ideias um do outro.

« Keith, qual é o teu segredo? Suborno, chantagem – vá, diz-me lá» , perguntava-me a brincar um presidente executivo meu amigo, depois de a YaYa ter aparecido com grande destaque na *Fortune*, enquanto a sua própria empresa, quatro vezes maior que a YaYa e alguns anos mais antiga, mal tinha conseguido aparecer na sua própria *newsletter*.

Então disse-lhe: « Cria uma história sobre a tua empresa e sobre as ideias que defende e que possa interessar os leitores. Esse é o vosso conteúdo. Depois, partilhem-no. Já alguma vez agarraste no telefone e falaste com um jornalista sobre as razões pelas quais achas que o que fazes é tão especial? Não podes entregar isto aos relações públicas; os jornalistas lidam com centenas deles por dia. Quem poderá ser mais apaixonado e informado do que tu? Tu é que és o especialista naquilo que fazes.»

Não podem contratar criadores de conteúdo externos

Vimos como o conteúdo ajudou a transformar uma empresa numa marca reconhecida. E nos casos em que VOCÊ é a marca? Qual é o seu conteúdo? Que isco vende? O mesmo método que utilizámos para descobrir como tornar a YaYa apelativa no mercado pode ser utilizado para o tornar interessante aos olhos da sua organização e para além desta.

Possuir um ponto de vista único é uma das poucas formas de assegurar que hoje, amanhã e daqui a um ano terá um emprego.

Antigamente bastava ter dois braços, duas pernas e um *MBA* para garantir uma posição executiva. Hoje em dia, isso constitui o mínimo para poder candidatar-se. Na economia da informação avaliamos a vantagem competitiva em termos do conhecimento e da inovação. Isso significa que o mercado hoje valoriza a criatividade em detrimento da mera competência, e a especialidade em detrimento do conhecimento geral. Se o que faz pode ser feito por qualquer outro, haverá sempre alguém disposto a fazê-lo por menos dinheiro. Temos assistido à deslocação do emprego para o exterior, para o Bangladesh e Bangalore. A única coisa que ainda ninguém descobriu como contratar no exterior foi a criação de ideias. Não é possível substituir pessoas cujo dia-a-dia cria conteúdos ou formas únicas de pensar que garantem vantagem à sua empresa.

Os criadores de conteúdos sempre foram muito requisitados. São promovidos. São responsáveis pelas grandes ideias. São frequentemente convidados para falar em conferências e são tratados com especial destaque nos jornais e nas revistas. O seu nome é conhecido por todos na sua empresa – e por muitos do seu ramo industrial. São celebridades nos seus pequenos mundos e a sua reputação advém do facto de parecerem estar sempre um passo à frente.

Então como foi que chegaram lá? O caminho mais fácil é através da especialização.

Olhando para trás, para a minha carreira, a receita parece fácil de seguir: agarro a ideia mais recente e inovadora do mundo dos negócios. Mergulho nela, aprendo tudo o que os líderes dessa ideia pensam e reúno toda a literatura disponível sobre o tema. Depois, destilo tudo isso numa mensagem sobre o impacto alargado dessa ideia nos outros e na forma como pode ser aplicada na indústria em que trabalho. Esse é o conteúdo. Tornar-me um especialista foi a parte fácil. Fiz simplesmente o que os especialistas fazem: ensinei, escrevi e falei sobre a minha especialidade.

No meu primeiro emprego depois da universidade, na ICI, consegui frequentar um programa de formação em gestão, e convenci o entrevistador a aceitar a título experimental um bacharelado em ciências humanas. Cada formando anteriormente admitido tinha formação em engenharia química, em ciência dos materiais ou num qualquer curso técnico similar.

Não havia hipótese de progredir na ICI com base nos meus conhecimentos de engenharia. No entanto, no decurso dos primeiros meses do programa, verifiquei que a Gestão da Qualidade Total era soberana, uma daquelas tendências de negócio orientadas por consultores que incendeiam ciclicamente o mundo dos negócios.

Nos meus tempos livres, estudei toda a literatura disponível. Ao fim de alguns meses de trabalho, ofereci os meus « conhecimentos periciais» , fundamentado na minha experiência anterior em comportamento organizacional (com base em dois cursos médios que tinha frequentado!). Rapidamente, tornei-me um dos três homens de referência na ICI no que respeitava à Gestão da Qualidade Total. Ou seja, só me tornei realmente um especialista a partir do momento em que tentei ensinar o tema dentro da empresa. Continuei a expandir a minha experiência fazendo palestras, escrevendo artigos e estabelecendo contactos com algumas das mentes mais proeminentes do mundo dos negócios no país. Pouco tempo depois, consegui mesmo persuadir a gigante industrial ICI a criar um novo cargo para mim, integrando-me no emergente grupo de líderes em Gestão da Qualidade Total na América do Norte.

Não há melhor forma de aprender sobre um tema e tornar-se especialista do que ter de ensiná-lo. Alguns dos melhores presidentes executivos que conheço

recusam-se a rejeitar negócios, mesmo quando estes possam exigir competências e uma experiência que as suas empresas não possuem. Estes presidentes executivos encaram esse tipo de cenário como uma oportunidade. «Nós somos capazes de fazer isto», dizem eles. Nesse processo, quer o presidente executivo, quer os seus empregados, adquirem as competências de que necessitam. Precipitam-se numa tentativa de aprender algo novo e acabam por conseguir fazer o trabalho. De facto, depois de ler este livro, não há qualquer razão para que não seja capaz de fundar um curso sobre gestão de relações ou criação de conteúdos na sua comunidade académica local. Aprenderá com a experiência e alcançará uma maior interactividade com os estudantes.

Em suma, esqueça o seu título e a descrição das suas funções (pelo menos por um momento). A partir de hoje, tem de descobrir qual é a especialização excepcional que vai ter de dominar por forma a acrescentar valor real à sua organização. Como começar?

Bem, há o caminho fácil e há o caminho difícil, e eu percorri ambos. Tal como fiz na ICI e na Deloitte, você pode descobrir alguém que já ligou os pontos e tornar-se especialista nesses conteúdos. Este é o caminho fácil.

O caminho difícil é ser você a ligar os pontos. A desvantagem é que não existe um mapa ou um guia de instruções para este processo. Mas há boas notícias: criar conteúdo não se trata de um acto de divina inspiração ou algo reservado aos génios. Embora reconheça que a genialidade e a inspiração possam dar jeito, normalmente não conto com isso. Em vez disso, tenho-me regido por algumas linhas-mestras, alguns hábitos e um conjunto de técnicas que se têm revelado extraordinariamente úteis.

Aqui estão dez sugestões para o ajudar no seu processo de especialização:

1. Vá em frente e analise as tendências e oportunidades de vanguarda

A previsão dá-lhe a si e à sua empresa a flexibilidade necessária para se adaptar à mudança. A criatividade permite-lhe tirar partido disso. Hoje, sempre que a inovação suplanta a produção, não avançar implica recuar. Os pioneiros na mudança, os caçadores de tendências, os agentes de conhecimento e de mudança e todos aqueles que sabem para onde se dirige a sua indústria e quais são as próximas grandes ideias em ascensão são as estrelas do mundo dos negócios.

Identifique os indivíduos que, na sua indústria, parecem estar sempre um passo à frente, e faça uso de todas as competências sociais que adquiriu para estabelecer contacto com eles. Leve-os a almoçar. Leia as suas *newsletters*. Na verdade, leia tudo o que puder. Na Internet há centenas de indivíduos a filtrarem informação, analisando-a e fazendo prognósticos. Estes analistas teóricos são os

olhos e ouvidos da inovação. Por isso, ligue-se *online* e leia, leia, leia. Faça assinaturas de revistas, compre livros e fale com as pessoas mais inteligentes que encontrar. Todo este conhecimento acabará por se consolidar e começará a estabelecer contactos que outros desconhecem.

2. Faça perguntas aparentemente estúpidas

Se fizer perguntas originais, obterá resultados igualmente originais. Quantos têm coragem de fazer estas perguntas? Resposta: todos os responsáveis pelas grandes inovações: «Não acha que ter todos os seus ficheiros Mp3 num pequeno aparelho tipo *walkman* seria o máximo?» Resultado: o iPod. «Porque não podemos ver as nossas fotografias imediatamente?» Resultado: a indústria da fotografia instantânea. «As pessoas adoram hamburgueres e batatas fritas. Porque não torná-los rapidamente acessíveis?» Resultado: a McDonald's e a indústria de *fast-food*.

O poder da inocência no mundo dos negócios é magnificamente retratado numa cena do filme *Big*, no qual Tom Hanks desempenha o papel de uma criança transformada num adulto. Num momento importante do filme, Hanks está presente numa reunião de executivos de uma grande empresa fabricante de brinquedos e o vice-presidente está a fazer uma apresentação em *power-point* sobre um novo brinquedo. Todos os números batem certo. Todos os gráficos apontam para um lançamento de sucesso. No entanto, a inocência infantil de Hanks leva-o a dizer: «Eu não percebo». Ao testar o brinquedo, tal como ele fez, os gráficos e os números perdiam toda a importância: o brinquedo simplesmente não era divertido. Às vezes os números mentem. Não há apresentação em *power-point* que valha se a empresa se tiver esquecido de fazer a mais básica das perguntas.

Durante anos, quem geria as empresas que produzem jogos convictas estava convencido que actuava no negócio do entretenimento. Eu pergunto: «E se, na verdade, estiverem no negócio do *marketing*?»

3. Conheça-se a si mesmo e aos seus talentos

Não tinha qualquer hipótese de competir com os fanáticos da ciência na ICI. Ao desenvolver uma especialidade que fortaleceu as minhas forças, fui capaz de ultrapassar os meus pontos fracos. O truque não é trabalhar obsessivamente nas aptidões e talentos que lhe faltam, mas concentrar-se e cultivar as suas forças por forma a que as suas fraquezas tenham menos importância. Apliquei a regra dos 80/20, segundo a qual deve despender algum tempo melhorando as suas fraquezas mas principalmente concentrando-se em reforçar as suas forças.

4. Aprender sempre

Tem de aprender mais para ganhar mais. Todos os criadores de conteúdos são leitores ou, pelo menos, questionam e conversam. São também obstinados quando se trata de auto-desenvolvimento. O seu programa de auto-desenvolvimento deve incluir a leitura de livros e revistas, a audição de cassetes educativas, participação em duas ou três conferências por ano, frequência de um ou dois cursos e o desenvolvimento de relações com os líderes da sua área.

5. Mantenha-se saudável

Os cientistas descobriram que, a meio da tarde, devido à privação de sono, o executivo médio tem um nível de alerta semelhante ao de um idoso com 70 anos. Considera que o executivo está a ser criativo ou a «ligar os pontos»? Nem pensar. Parece irrelevante, mas você tem de cuidar de si – corpo, mente e espírito – para estar no seu melhor. Por mais preenchida que esteja a minha agenda, nunca falto a um treino (5 vezes por semana). Tento tirar um período de cinco dias de férias, a cada dois meses (no entanto, leio os *e-mails* e não deixo de ter a leitura em dia). Faço um retiro espiritual todos os meses, nem que seja num retiro local, por um dia, para meditação. Tenho alguma actividade espiritual todas as semanas – normalmente vou à igreja. Isto dá-me a energia para aguentar as 24 horas da minha agenda.

6. Exponha-se a experiências invulgares

Quando perguntaram ao guru da gestão Peter Drucker o que tornaria alguém uma melhor pessoa no mundo dos negócios, respondeu: «Aprender a tocar violino». Experiências variadas dão lugar a aptidões variadas. Descubra o que interessa aos seus filhos e porquê. Estimule a sua criatividade. Aprenda coisas que estão fora do âmbito da sua actividade principal. Viaje para locais estranhos e exóticos. Para competir no futuro, não basta conhecer a própria indústria e os mercados nativos. Assuma uma curiosidade profunda e arrojada sobre aspectos externos à sua profissão e à sua esfera de conforto.

7. Não se deixe desencorajar

O meu primeiro *e-mail* para o presidente executivo da ICI acerca da Gestão de Qualidade Total nunca obteve resposta. Mesmo hoje, deparo-me com rejeições com alguma regularidade. Se vai ser criativo, vanguardista, original, é bom que se habitue a ter de agitar as águas. E adivinhe – sempre que causar agitação, haverá alguém que tentará afastá-lo. Este é um desafio que tem de aceitar. Os profissionais profundamente empenhados têm de saber com o que

contam: é a paixão que lhes permitirá atravessar os tempos difíceis e esses tempos existem sempre. Haverá contínuas mudanças e desafios que vão exigir que seja persistente e empenhado. Concentre-se nos resultados e mantenha-se atento ao que de inovador se passa na sua indústria.

8. Conheça as novas tecnologias

Nenhuma indústria progride tão depressa ou coloca maior ênfase na inovação. Não precisa de ser um «maníaco das tecnologias», mas precisa de entender o impacto da tecnologia no seu negócio e ser capaz de o utilizar em seu benefício. Adopte um especialista em informática ou, pelo menos, contrate ou ajude a criar um.

9. Desenvolva um nicho

Os pequenos negócios de sucesso que ganham renome estabelecem-se num nicho de mercado cuidadosamente seleccionado que, realisticamente, podem esperar vir a dominar. Os indivíduos podem fazer a mesma coisa. Pense em diversas áreas em que a sua empresa tenha um desempenho menos positivo e escolha concentrar-se numa área que seja menos concorrida.

A título de exemplo, um antigo aprendiz meu trabalha num negócio emergente em expansão que oferece um novo tipo de produtos para animais domésticos. Pouco tempo depois de ter sido contratado, verificou que um dos inúmeros problemas com que a empresa se debatia eram as elevadas taxas postais, que diminuíam as margens de lucro. Honestamente, este não é o tipo de assunto que está no topo das prioridades de uma empresa emergente, mas o meu aprendiz não estava posicionado no topo da hierarquia.

Ele chamou a si a tarefa de investigar o problema, contactando os responsáveis das áreas dos pequenos negócios na UPS, FedEx e outras empresas do ramo. Algumas semanas mais tarde, enviou um memorando detalhado ao presidente executivo sobre como a empresa poderia reduzir os custos postais. O presidente executivo ficou deslumbrado. O nicho de especialização do meu aprendiz em matéria de expedição postal destacou-o como um jovem empreeendedor valioso para a empresa e hoje está a especializar-se em temas mais relevantes.

10. Siga o dinheiro

A criatividade é inutil se não puder ser aplicada. O essencial do seu conteúdo tem de ser: Isto vai fazer-nos ganhar mais dinheiro. O fluxo vital de uma empresa reside nas vendas e no *cash flow*. Todas as grandes ideias nada significam no mundo dos negócios até que alguém pague por elas.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Dalai Lama

Use o seu conteúdo para contar histórias que toquem as pessoas

Conhecido como líder mundial, homem santo, diplomata, herói e o Ghandi do Tibete, o Dalai Lama prefere simplesmente ser conhecido como « um simples monge budista – nem mais nem menos.»

No processo de ascensão como figura de renome mundial, desde que fugiu da sua terra natal no Tibete – escapando ao exército de ocupação chinês em finais da década de 50 – esta figura única única cativou a imaginação do público, angariou milhões de dólares e recrutou indiscriminadamente celebridades, políticos e leigos para a sua causa, que é a de reclamar a sua terra natal.

O que pode o aspirante a *connector* aprender com este homem profundamente modesto?

A resposta: conteúdos poderosos veiculados numa história irresistível podem galvanizar a sua organização e ajudá-lo a alcançar a sua missão.

Porque o que se passa com o líder espiritual do povo tibetano é o seguinte: as pessoas dão-lhe dinheiro, amor e apoio, se bem que ele não venda produtos nem serviços. As pessoas pagam-lhe, e bem, apesar de ele não prometer uma receita significativa desse investimento. As pessoas pagam apenas para ouvi-lo falar sobre a vida em geral ou sobre a luta do Tibete, a sua nação não-nação.

Pode ter pensado que um diploma em gestão ou, melhor ainda, um MBA, seria o necessário para se tornar um líder ou uma pessoa com conteúdo. Não é verdade. O Dalai Lama não tem um único diploma. No entanto, passa uma mensagem simples e profunda de paz no mundo e compaixão, embrulhada num conjunto de histórias coloridas e cenas caricatas – uma mensagem que lhe valeu o prémio Nobel da Paz em 1989.

Agora poderá pensar: «Espera lá. Não há qualquer comparação possível entre a minha procura de contactos, como um simples empregado – e o mesmo acontece com as histórias que tenho contado para fazer amizades e influenciar pessoas –, com as histórias que o Dalai Lama tem para partilhar. Eu como três refeições por dia. Ele é um expatriado desde os anos 50.»

E está correcto. A sua história nunca será tão atractiva como a dele, mas as suas qualidades de contador de histórias podem ser. Eis como: ao contar uma história cativante, o Dalai Lama compreende que a mensagem tem de ser tão simples como universal. O jornalista Chris Colin, especulando sobre as razões pelas quais a causa do Dalai Lama é tão popular, escreveu: «Talvez a evidência da atrocidade ressoe no Ocidente, onde poucas disputas internacionais parecem tão simples... Aqui, numa nação que já só tem na lembrança um passado de lutas entre brancos e negros que, comparativamente, parece bastante mais simples, a causa do "Tibete Livre" ganha asas.»

Embora seja um dos eruditos de maior referência de uma das mais complexas filosofias mundiais, é certo que o Dalai Lama não apresenta a sua causa numa perspectiva meramente clara e simples de entender. Esforça-se também por mostrar de que forma a sua causa também diz respeito a todos nós.

As histórias mais cativantes são as que dizem respeito à identidade – quem somos, de onde viemos e para onde vamos. Elas tocam algo que é comum a todos. O Dalai Lama diz-nos que estar preocupado com o povo tibetano é estar preocupado consigo mesmo. «Quanto mais nos preocuparmos com a felicidade dos outros,» diz ele, «maior se torna o nosso sentido de bem-estar próprio.» Desta forma, mostra de que forma as preocupações básicas de toda a gente – felicidade baseada no contentamento, apaziguamento do sofrimento e criação de relações importantes – podem ser os alicerces de uma ética universal no mundo actual. Assim, apela à sua causa, apelando à causa de todos nós.

Isto não quer dizer que o seu negócio, o seu *curriculum vitae* ou qualquer conteúdo que esteja a tentar fazer passar tenha de ser realmente muito simples ou sobejamente universal. Mas deve descobrir como passar a sua mensagem de uma forma a) que seja simples de entender e b) com a qual todos possam identificar-se. Outra abordagem poderá consistir em

perguntar a si próprio: «Como é que o meu conteúdo ajuda os outros a responder a quem são, de onde vêm e para onde vão?»

Ao mesmo tempo, é ainda desconcertante pensar por que razão alguém dá o seu dinheiro à causa tibetana. Atestadamente, a causa tibetana é uma causa perdida; após quatro décadas, a China não mostrou ainda sinais de se retractar.

E, no entanto, o Dalai Lama persuade as pessoas a doarem o seu dinheiro e energia. Como é que consegue? Uma das coisas que faz é usar factos e exemplos históricos nas suas histórias para alimentar as nossas paixões. Ele não tenta, à semelhança de um empresário com gráficos e análises, convencer-nos da sua posição através da lógica. Ele faz-nos sentir a sua posição. A título de exemplo, veja o que aconteceu nesta pequena sessão de perguntas e respostas de uma entrevista publicada na *Mother Jones* em 1997:

P: O que pensa poder levar a China a alterar a sua política em relação ao Tibete?

Dalai Lama: Serão precisas duas coisas: em primeiro lugar, uma liderança chinesa que olhe para o futuro em vez de olhar para o passado, que vise a integração no mundo e que se preocupe com a opinião mundial e com o desejo da própria China de dar início a um movimento democrático; em segundo lugar, um grupo de líderes mundiais atento às preocupações do seu próprio povo no que respeita ao Tibete, e que tome uma posição firme perante os Chineses acerca da necessidade urgente de encontrar uma solução baseada na verdade e na justiça. Estes dois elementos ainda não estão presentes e, por isso, o processo de paz no Tibete está paralisado.

Mas não devemos perder a nossa confiança no poder da verdade. O mundo está em constante mudança. Repare na África do Sul, na ex-União Soviética e no Médio Oriente. Eles ainda têm muitos problemas, contrariedades e avanços mas, basicamente, ocorreram mudanças impensáveis há uma década.

O que de facto move os seres humanos, o que nos induz à acção, é a emoção. Apesar das probabilidades, o Dalai Lama faz-nos acreditar que o aparentemente

impossível é, de facto, possível. Nas suas próprias histórias, use a emoção para convencer os seus cépticos ouvintes de que os oprimidos por vezes ganham e que os Golias por vezes tombam.

Siga o exemplo deste simples monge budista que canaliza o seu *charme* e entusiasmo para histórias irresistíveis que levam uma variedade de pessoas a agir. Nesta nova era das marcas, numa economia que valoriza as emoções acima dos números, os contadores de histórias terão vantagem. Conforme escreveu Michael Hattersley num artigo publicado na *Harvard Business Review*: « Frequentemente, caímos no erro de pensar nos negócios como matéria de puro cálculo racional, algo que em poucos anos os computadores farão melhor que os humanos. Nas salas de conferências e nos corredores ouvimos: "O que é que os números indicam?" "Dê-me só os factos." "Vamos avaliar as provas e tomar a decisão certa." E contudo, verdade seja dita, poucos talentos são tão importantes para o sucesso em gestão como saber contar uma boa história.»

Por isso esqueça as alíneas e as mostras de diapositivos. Quando tiver descoberto qual é o seu conteúdo, conte uma história inspirada que estimule os seus amigos e parceiros de negócios com vista à acção, com ânimo e sem medo, motivados e mobilizados pela sua simples mas profunda forma de contar histórias.

-

* TQM – Total Quality Management.

* *Advergaming*, misto de *advertising* e *gaming* (*N. T.*).

* *Edutainment*, misto de *education* e *entertainment* (*N. T.*).

CAPÍTULO 26

Crie a sua marca

> *Independentemente da idade, independentemente da posição social, independentemente do negócio a que nos dedicamos, todos precisamos de compreender a importância do* branding. *Somos os presidentes executivos das nossas próprias empresas: Eu, SGPS. Para ter um negócio hoje, a tarefa mais importante é ser o principal responsável de* marketing *da «sua» marca.*
>
> Tom Peters

Como profissional do *marketing*, estou perfeitamente consciente de que a percepção orienta a realidade e de que todos nós, de alguma forma, somos marcas. Sei como todas as minhas escolhas – o que visto, o meu estilo de conversação, os meus passatempos – criam uma identidade própria.

A imagem e a identidade têm-se tornado cada vez mais importantes na nossa nova ordem económica. Com o mar digital a transbordar de monotonia e submerso em informação, uma marca poderosa – criada não com base num produto, mas com base numa mensagem pessoal – tornou-se uma vantagem competitiva.

O seu conteúdo vai tornar-se a estrela-guia da sua marca, ajudando a integrar todos os seus esforços no fomento de relações à volta de uma missão uniforme e forte. As boas marcas pessoais fazem três coisas importantes pela sua *network* de contactos: providenciam uma identidade credível, única e de confiança. Projectam uma mensagem importante. Atraem cada vez mais pessoas para si e para a sua causa, à medida que se destacam num mundo cada vez mais caótico. Em consequência, vai ser mais fácil do que nunca conquistar novos amigos e ter mais a dizer no que faz e onde trabalha.

Se dissesse « swoosh» * em que é que pensaria? Ficaria surpreso se a maioria não respondesse: « Nike» . Depois de deixar que o símbolo da Nike convivesse com o público durante duas décadas e de o imbuir de toda a grandeza atlética a que actualmente o associamos, a empresa preparou-nos para pensarmos « Nike» sempre que vemos esse símbolo.

É uma história importante, não acha?

Numa *network*, a sua marca pode fazer algo semelhante. Estabelece o seu valor. Pega na sua missão e conteúdo e transmite-os ao mundo. Exprime o que tem para dar, mostra o porquê de ser único e oferece uma razão óbvia para os outros se relacionarem consigo.

O guru do *branding* e célebre consultor Tom Peters aconselha, com a sua linguagem habitual, a « criar o seu próprio equivalente, numa escala micro, ao "swoosh" da Nike» . Ele pretende levar a Madison Avenue ao seu cúbiculo, apresentando o sucesso de *branding* de Michael Jordan ou de Oprah Winfrey como modelo para todos os Willy Lohman* que pretendam tornar-se um Willy Gates*.

Como foi que passámos da promoção de produtos à promoção de nós mesmos?

Peter insiste que vivemos num « mundo de pernas para o ar» . As convenções do passado já não fazem sentido. As regras são irrelevantes. As linhas esfumaram-se entre a velha e a nova economia, Hollywood, grandes empresas e grandes empresários.

Trata-se daquilo que Peters apelida de « revolução dos executivos» . Há uma convergência de factores – incluindo a modernização dos processos económicos, a tecnologia que substitui empregos, o crescimento do *outsourcing* para outros países e uma era empreendedora na qual cada vez mais pessoas se encaram a si mesmas como colaboradores independentes – que está a conjugar-se de tal forma que Peters prevê que mais de 90 por cento dos cargos executivos sejam radicalmente diferentes, ou não existiam de todo, daqui a 10 ou 15 anos.

Justifica: « Tem de pensar no seu emprego, no seu departamento, na sua secção como uma "SGPS" auto-suficiente. Tem de criar projectos espectaculares*» .

No que diz respeito ao *branding*, resume-se a uma escolha: distinguir-se ou extinguir-se.

« Estou saturado de ouvir dizer: "gostava de fazer, mas não me deixam"» , defende Peters. « Seja o presidente executivo da sua própria vida. Faça barulho. Faça o que tem a fazer sem pensar nas consequências. Nunca será tão fácil

trocar de emprego como hoje.» Sim! Sim! Sim!

Nada me enfurece mais do que quando me dizem que são incapazes de se destacarem dos seus pares e colegas, ou até que isso lhes é indiferente. Lembro-me de aconselhar um indivíduo extremamente inteligente chamado Kevin, que estava a trabalhar na empresa de consultoria PriceWaterhouse Coopers. No decorrer da nossa conversa, disse-me que não era feliz com o que estava a fazer nem com a evolução da sua carreira. Era, disse-me, apenas mais um contabilista anónimo sem alternativas, dado o ambiente sóbrio que ali reinava.

« Errado!» , disse-lhe. « Tens alternativas, só que não estás a criá-las. Tens de começar a tomar as rédeas da gestão da tua carreira. Tens de começar a fazer um esforço para transformar a tua marca de contabilista anónimo na marca de alguém que faz a diferença e ganha fama com isso.»

Quando lhe fiz algumas sugestões sobre a forma como podia fazê-lo, respondeu-me: « Essas coisas não podem ser feitas numa grande empresa de consultoria.» Pensei que a minha cabeça ia explodir. Acho que ele também pensou o mesmo.

« Kevin, isso é conversa derrotista. Desde o meu primeiro dia na Deloitte – é uma grande empresa de consultoria, não é? – fiz tudo para tratar dos projectos que ninguém queria e dei início a projectos em que ninguém tinha pensado. Enviei ao meu chefe, e por vezes ao chefe do meu chefe, mensagens de correio electrónico com ideias minhas. E fi-lo quase todos os dias. O que era o pior que podia acontecer? Ser despedido de um emprego de que, qualquer modo, não gostava. Em vez disso, esforçava-me por criar um emprego – independentemente de onde era – que considerava que iria fazer-me feliz.»

O departamento de formação e desenvolvimento da Ferrazzi Greenlight ministra muitos cursos de formação em escolas profissionais e dá formação a novos contratados de grandes empresas. Nesta formação, insistimos na mensagem de que as carreiras são deles e que é a eles que compete geri-las. Em todos os cargos que tive, fiz um esforço para criar a minha marca de inovador, pensador, vendedor, e de alguém que conseguia que o trabalho fosse feito. Quando era um estagiário de gestão na ICI, empresa onde obtive o meu primeiro emprego fora da faculdade, enviei uma série de recomendações ao presidente executivo. Ele nunca respondeu. Mas nunca deixei de lhe enviar aquelas mensagens de correio electrónico.

É uma palermice pensar que não pode ter impacto nas expectativas pessoais e profissionais de quem é. Fazendo um esforço, pode ultrapassar a barreira discriminatória, alargando a visão que os outros têm da sua capacidade.

Peters conta a sua própria história sobre uma hospedeira de bordo que sugeriu à companhia aérea onde trabalhava que se pusesse apenas uma azeitona nos

martinis em vez de duas. A sua sugestão poupou à companhia mais de 40 mil dólares por ano e a hospedeira foi – instantaneamente – reconhecida. Hoje é, provavelmente, vice-presidente.

O escritor Milan Kundera disse uma vez que namoriscar era a promessa de sexo sem compromisso. Assim sendo, uma marca de sucesso é a promessa e o compromisso de oferecer uma experiência avassaladora todos os dias. É a mensagem de *e-email* que lê sempre devido ao remetente. É o colaborador que obtém sempre os melhores projectos.

Para se tornar uma marca, tem de concentrar-se apenas na quilo que faz e que acrescenta valor. Garanto que pode acrescentar valor a qualquer trabalho que desempenhe neste momento. Pode fazer o que faz mais depressa e mais eficazmente? Se assim é, porque não documentar o que seria necessário para o fazer e entregar essas ideias ao seu chefe como algo que todos os empregados podiam fazer? Dá início a novos projectos sozinho e nos seus tempos livres? Procura novas maneiras de a sua empresa poupar dinheiro?

Conseguirá fazer tudo isso se estiver apenas preocupado com a minimização do risco, respeitando a cadeia de comando e se guindo as suas funções à risca. Não há lugar para obediência cega nesta busca. Os que têm poder de iniciativa para tornar o seu trabalho especial serão os que vão criar uma marca próspera.

Será incapaz de desempenhar uma função relevante, que faça a diferença, se não se dedicar à aprendizagem, ao crescimento e à ampliação as suas capacidades. Se quer que os outros redefinam o que faz e quem é dentro da empresa, então tem de ser capaz de se redefinir a si mesmo. Isto significa ir além do que é preciso. Significa encarar o seu *curriculum vitae* como um documento dinâmico que se altera todos os anos. Significa usar os seus contactos dentro e fora da sua *network* para cumprir todos os projectos que aceita com um desempenho acrescido. Peters chama a isto a procura do «WOW» em tudo quanto fazemos.

Existe actualmente uma série de «mapas das estradas» para encontrar esse «WOW». Contudo, muitas vezes os mapas contam mais com a intuição do que com a navegação. Normalmente, a resposta resume-se a umas quantas coisas simples: Agite as águas! Encontre o seu valor! Seja obcecado pela sua imagem! Transforme tudo numa oportunidade para criar a sua marca.

Assim sendo, como é que cria uma identidade para uma carreira brilhante? Como é que se torna no «swoosh» da sua empresa? Da sua *network*? Eis três passos para o colocar no caminho que o levará a ser a próxima Oprah Winfrey:

Desenvolva uma Mensagem Pessoal de Marca (MPM)

Uma marca mais não é senão tudo aquilo que todos pensam quando vêem ou

ouvem o seu nome. As melhores marcas, assim como as pessoas mais interessantes, têm uma mensagem que as distingue.

A sua MPM resulta da sua proposta de conteúdo/valor único, conforme já referi no capítulo anterior, e de um processo de autoavaliação. Esse processo implica descobrir aquilo que realmente importa num nome – no seu nome. Implica que descubra o que o torna original e de que forma pode pôr essa originalidade a funcionar. Não é tanto uma tarefa específica mas mais o desenvolvimento de uma atitude mental.

O que deseja que os outros pensem quando ouvem ou lêem o seu nome? Qual o produto ou serviço que melhor pode oferecer? Pegue nas suas competências, junte-as às suas paixões e descubra onde é que, no mercado ou na sua própria empresa, podem ser mais bem aplicadas.

A sua mensagem consiste sempre numa ramificação da sua missão e do seu conteúdo. Depois de se ter sentado para reflectir e ter descoberto quem quer ser, e de ter transcrito os seus objectivos numa versão de incrementos a 90 dias, três anos e dez anos, poderá criar uma percepção de marca que apoie tudo isto.

A sua mensagem de posicionamento deve incluir a lista de palavras que pretende que os outros utilizem quando se referem a si. Escrever essas palavras é um primeiro passo muito importante para que os outros acreditem nelas. Pergunte aos seus amigos mais próximos quais as palavras que utilizariam para o descrever, tanto as boas como más facetas que vêem em si. Pergunte-lhes quais são as capacidades e qualidades mais importantes que lhe conhecem.

Quando, a determinada altura, estava com muita vontade de ser o presidente executivo de uma empresa que constasse da *Fortune 500,* a minha MPM era a seguinte: «O Keith Ferrazzi define-se como sendo, a nível mundial, um dos responsáveis de *marketing* e presidentes executivos mais inovadores e focalizados no lucro. Sempre que ocupou um novo cargo, o seu departamento chegou ao topo. A sua paixão emite uma luz que transporta consigo, onde quer que vá.»

Embrulhe a marca

A maior parte dos juízos de valor e impressões das pessoas baseia-se no que vêem – tudo o que vai além das palavras que diz e que transmite aos outros aquilo que você é. Para todos, em qualquer área – sejamos francos – o aspecto diz muito, por isso é bom que tenha uma aparência elegante e profissional.

Existe um alerta geral e abrangente neste passo: Destaque-se! O estilo é importante. Quer queira, quer não, a roupa, o seu papel de carta, o penteado, os cartões de visita, o gabinete e o estilo de conversação são tidos em conta – e de que maneira. O *design* da sua marca é fundamental. Compre roupa nova. Olhe honestamente para a sua apresentação. Pergunte aos outros como é que o vêem.

Como é que deseja ser visto?

A questão fundamental é que tem de criar uma aparência para o mundo exterior que destaque a impressão que quer deixar. « Todas as pessoas vêem o que mostra ser. Poucas realmente sabem o que é» , observou Maquiavel.

Quando era mais novo, costumava usar laços. Considerava que era uma assinatura da qual não se esqueceriam facilmente, e deu resultado.

« O senhor era o indivíduo que discursou na conferência no ano passado e usava um laço» , ouvi repetidas vezes. Com o tempo, consegui deixar essa assinatura, à medida que a minha mensagem e o meu trabalho se tornaram a minha marca e considerei que o laço já não correspondia à minha imagem de alguém na vanguarda das ideias.

Porque não criar uma página pessoal na Internet? Uma página pessoal é uma ferramenta de *marketing* da sua marca estupenda e barata, e uma óptima maneira de o obrigar a definir claramente quem você é. Com uma página pessoal bem apresentada, pode parecer tão elegante e profissional como qualquer grande empresa na Internet.

Isto pode parecer trivial, mas não é. As pequenas escolhas causam as grandes impressões.

Faça a transmissão da sua marca

Tem de tornar-se a sua própria empresa de relações públicas, conforme irei referir no próximo capítulo. Encarregue-se dos projectos que ninguém quer no trabalho. Não peça um aumento até ter feito o seu trabalho com sucesso e se ter tornado indispensável. Integre painéis de conferencistas. Escreva artigos para jornais da sua área e newsletters da empresa. Envie *e-mails* cheios de ideias criativas para o seu presidente executivo. Desenhe a sua brochura da « sua marca» . A sua mensagem é a sua « peça» . A personagem que representa é a sua marca. Vista o papel; viva o papel.

-

* Símbolo gráfico da Nike, o seu logotipo (*N. T.*).

* Na famosa peça de teatro de Arthur Miller, « Morte de um caixeiro-viajante» , Willy Lohman é a personagem principal, um caixeiro-viajante frustrado (*N. T.*).

*Referência a Bill Gates – Bill e Willy são diminutivos de William (*N. T.*).

* WOW projects.

CAPÍTULO 27

Faça a transmissão da sua marca

J á tem o seu « conteúdo» e a primeira fase de uma marca. Está a ficar melhor, mesmo melhor. Foi assim que se tornou uma autoridade na sua empresa. Mas o seu trabalho ainda não terminou. Se o resto do mundo não sabe como é bom, você e a sua empresa só estão a obter parte dos benefícios. Tem de aumentar o nível do reconhecimento exterior. Será assim que se tornará uma autoridade, não apenas na sua empresa, mas na sua indústria.

Isso resulta, em parte, da visibilidade. Não estou a sugerir que fique na esquina da sua rua com um placa a anunciar: « Ponham-me na TV!» Embora pensando bem… mas bom, vamos esperar, por enquanto. Tenho algumas sugestões sobre grandes apostas para a auto-promoção, que irão facilitar um pouco o seu esforço de se tornar conhecido, sem ter de passar pelo embaraço público. E não sou estranho ao embaraço. Sofri alguns reveses antes de aprender as formas certas e erradas de deixar os outros saberem o que faço.

Não precisa de procurar longe para ver por que razão o aumento da visibilidade pode ser importante para a sua carreira e para alargar a sua *network* de colegas e amigos. Veja, por exemplo, o fenómeno da auto-promoção, Donald Trump. Quantos magnatas do sector imobiliário norte-americano conhece? Certo – também não consigo enumerar nenhum. Porque é « O Donald» considerado o melhor dos negociadores? Provavelmente porque se auto-intitulou assim um milhão de vezes em entrevistas na imprensa escrita e na televisão e, recentemente, num *show* televisivo de grande audiência. Porque tem um livro intitulado *The Art of the Deal*[*].

Mas a auto-promoção de Donald não é apenas uma questão de ego (embora não tenha a certeza de que parte não seja); também tem um sentido empresarial. A sua marca tem agora um valor próprio. Os prédios com o seu nome têm mais valor e rendas mais elevadas. Quando *O* Donald entrou em processo de falência, os bancos que teriam executado a hipoteca a qualquer outro magnata deram tempo a Trump, não apenas porque sabiam que era bom no que fazia, mas também porque sabiam que o seu nome, só por si, já lhe daria uma grande ajuda para recuperar. A diferença? Ele auto-promove-se.

O facto é que quem é conhecido para além das paredes do seu cubículo tem maior valor. Arranja emprego mais facilmente. Geralmente sobe mais rapidamente na escada empresarial. As suas *networks* começam a alargar sem grande trabalho.

Consigo ouvir os gemidos de desconforto que já estão a surgir. Pode estar a pensar: « Sou tímido. Não gosto de falar de mim. A modéstia não é uma virtude?» Bem, posso assegurar-lhe que, se esconde os seus êxitos, eles continuarão escondidos. Se não se promover, mesmo que com tacto, ninguém mais o fará.

Goste ou não, o seu sucesso é determinado tanto pelo facto de os outros conhecerem bem o seu trabalho, como pela qualidade do seu trabalho. Felizmente, há centenas de novos canais e meios para espalhar a palavra.

Por isso, como pode promover a *sua* marca?

Primeira estratégia: rebente a bolha

Ouvimos muitas vezes as pessoas dizerem que as redes sociais são como « uma festa virtual» . Concordo que se aplicam regras semelhantes, mas acrescento o seguinte: se as redes sociais são uma festa, penso que chegámos àquele momento em que a polícia entra e acaba com o evento por considerá-lo um distúrbio da ordem pública.

Nesse momento, é muito difícil aparecer e fazer algum como uma entrada bem sucedida. Há também outro problema, a que o autor Eli Pariser chama a « bolha filtro» . As plataformas sociais e de busca utilizam algoritmos complexos e imperfeitos para filtrarem as coisas, tentando garantir que os utilizadores vejam apenas aquilo que mais lhes interessa.

Se quiser entrar na bolha invisível de uma pessoa e chamar a sua atenção, precisa de criar conteúdos que sejam partilhados e, de preferência, partilhados várias vezes.

Pariser, ex-director executivo do moveon.org, decidiu fazer alguma coisa sobre o seu problema da « bolha filtro» . Em primeiro lugar, escreveu um livro sobre isso. Em seguida, aliou-se ao antigo editor do *site* satírico The Onion, para criar uma empresa de media chamada Upworthy.com, uma « start-up de carácter social e com espírito de missão concebida para tornar algumas questões importantes [leia-se: notícias políticas de esquerda] tão virais como um vídeo de um tipo a saltar da cama e, depois, a cair pela janela» :

À primeira vista, parecia que não iria arrancar – muitas pessoas evitam as questões políticas nos seus *sites* sociais, tal como as evitam quando estão à mesa no jantar de Natal. No entanto, um ano após o lançamento, o tráfego do Upworthy já era comparável ao de sítios como o da revista People ou do The

Drudge Report. O Upworthy não só chegou ao feed de notícias das pessoas, como também rebentou a bolha da comunicação social tradicional, com referências no Rachel Maddow Show e ampla cobertura em jornais como o *New York Times*.

O Upworthy parece ter conseguido o impossível. Vejamos algumas regras que o ajudarão a fazer o mesmo.

Aposte no visual

A maioria das primeiras celebridades da Internet eram *bloggers*. Nessa altura, personalidade e um ponto de vista eram o suficiente para que o seu *site* fosse notado. Os blogues eram ainda uma forma excelente de comunicar ideias *online* e de criar fidelidade e credibilidade. No entanto, as publicações de textos longos e pesados em blogues não são necessariamente os melhores conteúdos para atrair novas pessoas. No *site* de partilha de *links* Reddit, 90 por cento dos *links* que chegam à página principal (ou, por outras palavras, os mais clicados) são imagens. Fotografias, infográficos, gifs animados, slideshares – estes conteúdos têm muito mais probabilidade de chamar a atenção e de serem partilhados.

Cuidar é partilhar

Os *posts* partilhados geram em segundos um impacto emocional, de acordo com os especialistas em marketing *online* da Moz. com. Estas pessoas sabem como causar uma determinada reacção emocional que irá conduzir à partilha. O seu trabalho assenta nos resultados que o professor Jonah Berger, que conduziu um estudo exaustivo a partir do *site* do *New York Times* sobre os *links* mais reencaminhados, escreveu num livro intitulado Contagious: Why Things Catch On. O professor e a equipa da Moz chegaram a conclusões semelhantes: apesar de as emoções positivas serem geralmente mais marcantes do que as emoções negativas, as pessoas gostam de ser « alertadas» . Este facto inclui emoções positivas- respeito, amor, alegria- mas também emoções negativas, como raiva ou irritação com certas coisas. Em suma, cuidar é partilhar. Por isso, faça posts com conteúdos que sejam relevantes.

Organização e não criação

O Upworthy descobriu que a melhor estratégia para produzir conteúdos virais era a organização e não a criação – publicam *links* que já têm sucesso nas redes sociais. Apresentam-nos com novos títulos irresistíveis e utilizam o seu modelo de página fácil de partilhar, e é como lançar combustível num fogo esmorecido. No entanto, isto aplica-se também quando estiver a criar conteúdos. Tal como Gary Vaynerchuck, que já mencionei, tome atenção à conversa que já está a decorrer.

Que palavras estão as pessoas a usar? De que assunto falam? Aplique este saber àquilo que está a criar. Se falar na mesma linguagem das outras pessoas, as suas publicações destacar-se-ão como um MacDonald's em Tóquio.

Segunda estratégia: manipule os media

Todos os dias lê ou ouve falar sobre empresas nos jornais, revistas, televisão e Internet. A maior parte das vezes, o artigo ou história são dedicados a presidentes executivos célebres e grandes empresas. Não é porque mereçam aparecer mais na imprensa do que você ou eu. É o resultado de relações públicas bem planeadas e estratégicas. As grandes empresas têm máquinas de relações públicas a trabalhar para elas, para moldar e controlar a sua imagem (embora nem sempre com sucesso).

As empresas e os indivíduos mais pequenos têm de fazê-lo sozinhos. No entanto, ao utilizarem uma estratégia própria, o acesso aos meios de comunicação social não é tão difícil como imagina. Os jornalistas não «farejam» assim tanto as histórias que publicam como possa pensar. Eles conseguem a maioria das histórias através de pessoas que os procuraram, e não ao contrário. Como qualquer um em qualquer profissão, tendem a seguir o rebanho. O que significa que, uma vez que tenham escrito sobre si, outros jornalistas irão telefonar-lhe. Se for consultado sobre um tema, eles irão fazer uma rápida pesquisa no Google e rapidamente descobrirão que é uma fonte já citada e irão procurá-lo para o citar novamente.

Um artigo cria uma visibilidade que, por sua vez, irá colocá-lo perante outros jornalistas, criando a possibilidade de mais artigos e mais visibilidade. Os prazos de um jornalista fazem as revistas e jornais trabalharem a arte do possível e não a do perfeito.

O importante é que encare a divulgação da sua marca como uma campanha de relações públicas. Como é que vai colocar lá a sua mensagem? Como é que vai garantir que a mensagem passe como deseja? Obviamente que a sua *network* é um bom começo. Todos aqueles que conhece e com quem fala deviam saber o que faz, por que razão o faz e como o pode fazer por eles. Mas porque não difundir essa mensagem a milhares de *networks* espalhadas pelo país?

Agora sim, estamos a falar.

Conforme mencionei anteriormente, quando me tornei presidente executivo da YaYa, esta era uma empresa praticamente sem receitas e, claramente, sem mercado conhecido. Tínhamos fundadores visionários, Jeremy Milken e Seth Gerson, mas precisávamos de um mercado.

Contudo, existia uma empresa com um produto semelhante. Vou chamar-lhes Big Boy Software. Tinham criado uma ferramenta de *software* que facilitava a

criação de jogos sofisticados. Também estavam a tentar encontrar o seu modelo de negócio e uma forma de gerar receitas. Estávamos numa corrida para nos tornarmos a marca conhecida no novo mercado que estávamos a criar.

Pouco depois de termos definido o espaço de *advergaming*, a Big Boy viu como a YaYa estava a ganhar mercado (e a gerar receitas operacionais) com a venda de jogos para as grandes marcas. Seguiram a tendência, posicionando-se como concorrentes da YaYa. A principal diferença entre nós era que eles tinham mais, muito mais dinheiro. Tinham acesso a um elevado montante de capital, que envergonhava os nossos recursos financeiros. Não há necessidade de entrarmos em pormenores comparativos sobre qual era a melhor empresa (sou um pouco suspeito, claro). Mas o facto é que eles tinham «toneladas» de recursos e nós não – de todo.

Então como foi que a YaYa se tornou líder de mercado?

A respostas foi criar *buzz*: o fenómeno poderoso, abrangente, que pode determinar o futuro de indivíduos, empresas e filmes de igual modo. O *buzz* é o enigma que todos os empresários estão a tentar resolver. É uma força fundamental, que passa de boca em boca, que pode tornar um filme de baixo orçamento sobre uma bruxa num êxito de muitos milhões de dólares. (Já ouviu falar no *Projecto Blair Witch*?) Sente a sua energia em salas de *chat* na Internet, no ginásio, na rua, e tudo alimentado por um órgão de comunicação social sedento de um exclusivo. O *buzz* é fazer *marketing* sobre esteróides.

Aqui está um exemplo de como funciona bem: lembra-se do Napster? Começou por ser uma ideia de *software* inteligente, produzida num dormitório de rapazes, que permitia aos utilizadores *online* conectarem-se e partilharem ficheiros de música MP3. Seis meses mais tarde, era um dos projectos recém-nascidos em Silicon Valley, a causa de um grande processo judicial e o motivo de alguns danos na capacidade dos servidores de todo o país. Mesmo quando foi encerrado, o nome tinha um tal *buzz* para ser comprado por aproximadamente 50 milhões de dólares.

A publicidade ou o apoio promocional de Oprah não tiveram nada que ver. O Napster era muito bom. E como resultado do *buzz* tornou-se famoso.

Como profissinal de *marketing*, desenvolvi uma ideia de como o *buzz* é cri a do. Uma das formas consiste em criar aquilo a que chamo «momentos catalisadores». Já reparou, quando vê um jogo de futebol importante, como o jogo muda de repente a favor de uma equipa ou de outra? Começa com uma grande jogada e, em muitos casos, é seguida por outras jogadas-chave. O *buzz* é assim. Precisa de uma situação, de um momento crucial, de um exclusivo, de um acontecimento louco – algo que faça uma multidão espalhar a notícia. Infelizmente, a YaYa era demasiado nova e pobre para tal estratégia.

Outra forma consiste em relacionar as notícias mais importantes, usando o poder dos meios de comunicação como alavanca para conseguir que a sua marca seja divulgada. A campanha de Jesse Ventura para Governador do Minnesota é um exemplo perfeito. Largamente ultrapassado por dois grandes concorrentes, Ventura ganhou forte visibilidade nos meios de comunicação social, ao convencê-los a relatarem aspectos como a utilização criativa que dava à publicidade e que o revelavam uma personagem enérgica do tipo *Action Man*. De igual modo, procuro histórias interessantes que criem o *buzz* nos meios de comunicação social.

É neste ponto que tem de começar a alimentar os « influenciadores» . Os influenciadores são aqueles que os estudiosos do *marketing* dizem que podem iniciar o *buzz* da marca. São o pequeno segmento da população que irá adoptar antes dos outros um produto novo e irá « infectar todos os que os rodeiam com o "bichinho"» . São também as celebridades e os especialistas cuja palavra é lei. É imperativo que identifique essas pessoas e ponha a sua marca à frente delas.

Já mencionei anteriormente a agência KPE. Era exactamente aquilo que eu procurava. Estava na vanguarda do *marketing* interactivo e da consultoria em tecnologia. A KPE interessou-se logo pelo novo espaço que estávamos a criar. Era um nome que figurava entre as 1000 empresas da *Fortune*, conhecido por descobrir as novas tendências. Felizmente, o líder de estratégia era Matt Ringel, com quem tinha travado conhecimento através do nosso interesse mútuo no sector sem fins lucrativos dedicado a preservar objectos e lugares históricos com significado, chamado « Salve os Tesouros Americanos.»

Telefonei a Matt e propus que fizesse um esforço para escrever um artigo que apresentasse este espaço ao mercado. Sabia que um relatório (documentos que as empresas de consultoria publicam sobre os assuntos quentes do dia) de apresentação da nossa empresa e da nossa tecnologia, numa perspectiva imparcial, seria muito mais eficaz e daria maior credibilidade do que qualquer coisa que fizéssemos. Trabalhei durante várias semanas com Matt e o seu braço direito, Jane Chen, na elaboração desse relatório, dando-lhes exemplos provenientes da YaYa, fazendo com que os clientes falassem com eles, introduzindo metodologias e conhecimentos que tínhamos obtido através da nossa experiência. Antes disto, tinha consultado analistas que estavam interessados no espaço e que desejavam falar com Matt sobre o que andávamos a fazer.

Estava a dar à KPE uma nova oportunidade para parecer vanguardista e tomar uma posição de liderança no espaço, enquanto em troca, apenas pelo acesso que estava a dar à KPE, apostava que a YaYa seria o principal exemplo na análise. O artigo trouxe grandes contributos, incluindo o novo nome para o espaço, a que chamámos (graças à criatividade de Jane Chen) *advergaming*. O

nome, por si só, já dava que falar.

Uma lição que aprendemos através da experiência foi a percepção de que a nossa campanha de relações públicas tinha de ser realista. A maior parte das vezes tem de começar com poucas ambições. Terá de concentrar-se no jornal local, nas *newsletters* da universidade e do liceu, ou nos jornais da indústria. Ou talvez num relatório publicado no *site* de uma empresa de consultoria. O que importa é que consiga « atear o fogo» .

Quando o relatório ficou pronto, recebeu uma enorme publicidade graças à máquina de relações públicas da KPE (que, ao contrário de nós, podia pagar) e, de facto, aparecemos como o lí der do espaço. Como nota secundária curiosa, recrutei tanto Matt como Jane para a YaYa (queria os fundadores do *advergaming* na minha organização).

Levou-nos menos de um ano a aparecer na capa da *Brandweek*, na secção de mercado do *Wall Street Journal*, na secção de tecnologia do *New York Times*, num artigo da revista *Forbes*… e a lista continua. Estava sempre presente em todos os painéis, com a concorrência (era convidado de graça enquanto os « rapazes» eram pagos pela oportunidade). Embora o dinheiro possa certamente ser um substituto de boas relações públicas, é difícil ter o dinheiro suficiente para compensar a credibilidade que se recebe através de um artigo na *Forbes* ou no *NewYork Times*.

A concorrência, por outro lado, recebeu pouca atenção e não conseguiu criar uma mensagem distinta. Tudo se resume ao conteúdo. Uma vez que o tenha, pode começar a moldá-lo de for ma a chamar a atenção. Precisa de transmitir uma sensação de urgência e passar a mensagem no momento oportuno. Os jornalistas perguntam constantemente: « Mas porque é importante AGORA?» Se não conseguir responder da forma certa, o artigo irá ficar à espera.

No caso da YaYa, salientei o facto de a indústria de jogos ser o segmento com crescimento mais rápido na área do entretenimento e o facto de, surpreendentemente, ninguém ter descoberto forma de aproveitar esse crescimento senão para a pura diversão e entretenimento. Nem sempre é suficiente. Tinha escrito um artigo para a coluna semanal do *Wall Street Journal* chamada o *Diário do Executivo*. O editor gostou do artigo, mas estava sempre a adiar a publicação, dando prioridade a outros artigos que eram mais actuais. Por isso, comecei a reescrever as entradas do meu artigo todas as semanas, para o relacionar com algo que estivesse nos noticiários na altura. Em pouco tempo o meu artigo viu finalmente a luz do dia.

Assim que tenha « ateado o fogo» e iniciado o *buzz*, vai querer colocar a sua história na frente dos jornalistas. Há a ideia errada de que tem de « trabalhar» a imprensa. Mas os profissionais de relações públicas impacientes, que não sabem

o significado de « Não» , trabalham os jornalistas a toda a hora, insistentemente. Os jornalistas fartam-se depressa daqueles que tentam promover artigos sem conteúdo. Os meios de comunicação são como qualquer outro negócio. Têm um trabalho a fazer. Se puder ajudá-los a fazer o trabalho mais facilmente, irão gostar de si.

Tem de começar hoje a construir relações com os jornalistas antes de ter uma história que gostaria que eles publicassem. Envie-lhes informação. Vá tomar café com eles. Telefone regularmente para manter o contacto. Dê-lhes exclusivos sobre a sua indústria. Funcione como uma fonte de informação prestável e acessível e ofereça-se para ser entrevistado pela imprensa escrita, rádio ou televisão. Nunca diga: « Não comento.»

Para dar um exemplo: Lembro-me da primeira vez que eu, enquanto líder de um projecto de reestruturação da Deloitte, me sentei com um dos principais jornalistas da *Fortune*, Tom Stewart. A minha empresa de relações públicas apresentou-nos e fui preparado para impressionar. Tinha lido todos os artigos que ele tinha escrito nos cinco anos precedentes. Brinquei com ele sobre umas obscuras previsões que tinha feito uns anos antes em outros artigos e estava preparado para discutir astutamente a sua coluna mais recente. Queria ser tão útil quanto possível, dando-lhe acesso a tendências, ideias e todos os contactos à minha disposição. Fiz o mesmo por outros jornalistas de outros grandes jornais e revistas.

Tom e eu estávamos em sintonia. A energia de Tom e a sua curiosidade intelectual eram contagiantes. Penso que também tinha algo que ele desejava, porque rapidamente aceitou o meu convite para almoçar e o convite que se seguiu a esse.

Era mais do que apenas admiração recíproca. Estava preparado para agir, soar e sentir como um especialista. Quando não sabia alguma coisa, passava-o à pessoa que sabia. Se está constantemente a desculpar-se com « Bem, eu não sou o especialista nesse assunto» , irão acreditar em si e questionar-se sobre o porquê de os fazer perder tempo.

Nunca pedi a Tom nada em particular. Encontrávamo-nos umas quantas vezes por ano e tentava ser tão prestável quanto possível. Claro, lembro-me da primeira vez que vi uma das minhas ideias na sua coluna meses depois de a termos debatido e, para minha surpresa, era citada uma empresa concorrente em vez da Deloitte, e fui aos arames. O meu instinto foi o de lhe telefonar de imediato e manifestar-lhe a minha insatisfação. Mas, em vez disso, contive-me e tratei simplesmente de o convidar para um novo almoço.

Isto implica gastar demasiado tempo? Não, se está convencido de que é importante para a sua empresa e se gosta da interacção. Quando estava na

Deloitte e aparecia na televisão, eu *era* a Deloitte. Quando aparecia na *Forbes*, era a empresa que colhia os benefícios do desenvolvimento do negócio.

Com o tempo, as horas que gasta a desenvolver relações com jornalistas serão recompensadas, como aconteceu comigo em relação a Tom, tanto a nível pessoal como profissional. O nome da Deloitte começou a aparecer com cada vez mais frequência nas páginas da *Fortune*, porque as nossas histórias estavam a ser ouvidas por alguém que podia contá-las. Nunca pedi nenhum artigo a Tom, mas dar-lhe ideias nos nossos almoços certamente não prejudicava. Hoje, Tom é o chefe de redacção da *Harvard Business Review* e estou a planear levá-lo a almoçar para trocarmos mais umas ideias.

Lembre-se, contudo, de que não pode forçar ou pressionar um bom jornalista. Qualquer tentativa de o fazer irá seguramente terminar o vossa relação profissional. Os melhores jornalistas são quase sempre, também, os mais escrupulosos.

Ao percorrer os meios de comunicação social, tenha em atenção que também há algumas «minas terrestres». Por vezes o que os jornalistas querem escrever e a história que pensa que devem escrever são coisas muito diferentes.

Aprendi isto da pior forma. Um dia recebi uma chamada do famoso jornalista Hal Lancaster, que estava a escrever uma coluna sobre a gestão de carreiras para o *Wall Street Journal*. A história foi publicada numa terça-feira, dia 19 de Novembro de 1996. Sei a data exacta porque mandei emoldurar o artigo para nunca esquecer a lição que tinha aprendido.

Quando Hal me telefonou, fiquei radiante. Tratava-se de um repórter famoso de um jornal prestigiado a perguntar o que fazia. Estava há pouco tempo na Deloitte. Bem, isso não era exactamente o assunto da história, mas o meu entusiasmo apoderou-se de mim. Hal disse que ia fazer um artigo sobre a mudança de natureza do trabalho. Tinha a teoria de que o fim do movimento de reestruturação estava a ter um grande impacto naqueles que tinham tido projectos de reestruturação e naqueles que tinham sido afectados pelos projectos.

Em vez de ouvir mais atentamente a sua perspectiva, tentei mostrar-lhe o que pensava que era o verdadeiro assunto. Grande erro! Se um jornalista lhe telefonar, comunicar o assunto e o ângulo que vai apresentar, pode ter a certeza de que vai ser utilizado como um exemplo para reforçar o seu ponto de vista. Rara é a ocasião em que um jornalista o ouve e diz: «Oh, meu Deus, tem razão! Tenho a perspectiva errada.» Rara – quis dizer nunca. Mas, nessa altura, pensei que tinha convencido Hal. Ele, contudo, acabou por me levar a melhor.

Conversei durante bastante tempo com Hal, explicando a forma como tinha começado a liderar o esforço de reestruturação da Deloitte mas salientando que, já que esta tendência tinha dos dias, estava em fase de transição para um

empolgante projecto que envolvia o *marketing*. « Vou mudar a forma como as empresas tradicionais de consultoria se posicionam no mercado.»

Ele ignorou o meu entusiasmo. « Sente-se despromovido no mundo pós-reestruturação?» , queria saber. Claro, admiti, implicava algumas mudanças, mas seguramente nada de traumático. Ele queria que dissesse que me sentia à deriva. Mas o meu novo trabalho entusiasmava-me. Considerava-o uma grande promoção.

No dia em que a história foi publicada, corri para o quiosque para comprar o jornal. Lá, em letras garrafais para todos verem, estava o título « Uma despromoção não tem de significar o fim de uma carreira.» Mesmo acima da dobra do jornal, em letras GRANDES E A NEGRITO, estava o meu nome: « Keith Ferrazzi diz que a mudança foi difícil, mas abraçou a tarefa como uma oportunidade.»

Estava a insinuar que tinha sido despromovido!

Fui censurado. Oh, e a troça de que fui alvo por parte do meu patrão, Pat Loconto! « Então, ouvi dizer que foi despromovido e ninguém reporta a si. É fantástico! Irá poupar-nos toneladas de custos em recursos humanos, começando pelo seu aumento.»

Tenha cuidado. Oiça o jornalista quando ele diz: « Estou a escrever um artigo sobre colaboradores demitidos…» Não interessa o que VOCÊ diga, é a história que ele irá escrever.

Agora que sabe um pouco mais sobre o assunto, é altura de começar a ser divulgado. Eis um plano de acção para criar uma estratégia de relações públicas para a sua marca:

Você é o seu melhor representante de relações públicas

Tem de gerir os seus próprios meios de comunicação. As em presas de relações públicas facilitam e funcionam como alavanca. Fui representado durante anos. As melhores podem ser parceiros estratégicos mas, em última análise, os órgãos de comunicação social querem falar com a pessoa importante – consigo, não com um representante de relações públicas. A maior parte dos grandes artigos escritos sobre mim tiveram origem nos meus próprios contactos. Sim, uma empresa de relações públicas pode ajudá-lo a gerir esses contactos, mas rapidamente vai deixar de precisar dela e provavelmente não terá dinheiro para lhe pagar.

Quem melhor do que você para contar a sua história com credibilidade e paixão? Comece a fazer chamadas para os jornalistas que cobrem a sua área. Almoce com eles. Se algo oportuno acontecer, envie uma nota de imprensa. Não há nenhum segredo por detrás das notas de imprensa. Não são mais do que dois

ou três parágrafos descrevendo o que é memorável na sua história. *É tão fácil como isso*.

Lembre-se, os jornalistas são simplesmente pessoas. Normalmente são interessantes e perspicazes e são pagos para estar a par de tudo o que se passa no mundo. E precisam de si tanto como você precisa deles. Podem não precisar exactamente da sua história na altura em que quer mas, com um pouco de persistência, vão lá.

Conheça o panorama dos *media*

Disseram-me que nada enfurece mais os jornalistas e os editores do que receber um pedido de alguém que claramente não tem noção da área da publicação ou do público-alvo. Lembre-se, os meios de comunicação são um negócio, e as empresas que estão por trás dos órgãos de comunicação social procuram aumentar as audiências ou as vendas. A única forma de o fazerem é servindo a sua audiência específica. « Ouça, sou leitor assíduo desta revista.» direi aos editores enquanto menciono uns quantos artigos recentes de que gostei. « Tenho uma história para si, que sei que interessa ao seu público, porque ando a pensar nisso há muito tempo.» Eles também não têm de ser uma fonte de informação. Antes de telefonar aos jornalistas, gasto algum tempo a ler os seus artigos, a tentar descobrir as áreas que cobrem e que tipo de histórias as suas publicações gostam de abordar.

Trabalhe os ângulos

Não há histórias novas, costuma dizer-se, apenas histórias antigas contadas de novas maneiras. Para fazer com que o seu assunto soe a fresco e original, descubra uma abordagem inovadora. Qual é o seu ponto de vista? Algo que chame a atenção: « agora!» Digamos que vai abrir uma loja de animais. Para um revista dedicada a empresários, talvez possa abordar o assunto mostrando de que forma a sua loja é um exemplo recente da expansão empresarial na abertura de retalhistas locais. Lembre que isto está a acontecer e o que os leitores da revista podem aprender. Vendê-la ao jornal local é fácil. O que o levou a mudar de carreira? O que é peculiar na sua situação, que mostra algo que se está a passar na sua comunidade? Não se esqueça dos momentos catalisadores. Talvez venda um « animal raro» que mais ninguém vende. Ou fale do seu plano para oferecer cachorrinhos aos orfanatos. É algo que vale a pena cobrir por um jornal local. Faça espalhar a palavra.

Pense pequeno

É o Bill Gates? Não. Talvez tenha desenvolvido o antídoto para a vulgar

constipação? Não, uma vez mais. Bem, o *New York Times* provavelmente não está ainda a bater à sua porta. Comece primeiro pelos jornais regionais. Comece a construir uma base de dados de jornais e revistas na sua área que possam estar interessados no seu produto. Tente os jornais universitários, o jornal do bairro, ou a *newsletter* digital gratuita que vai para a sua caixa de correio electrónico. Dê início ao processo e aprenda a lidar com os jornalistas.

Faça um jornalista feliz

São um grupo de pessoas bem-sucedidas, apressadas, impacientes e sempre em *stress*. Trabalhe ao ritmo deles e esteja disponível sempre que lhe telefonam. NUNCA desmarque uma entrevista e tente facilitar os contactos de que eles precisam para escrever um bom artigo.

Torne-se mestre na arte de resumir

Explique-me, em dez segundos ou menos, por que razão devo escrever sobre si. Se demorar mais de dez segundos a explicar o seu assunto, um produtor de televisão presume que não conseguirá fazer passar o seu ponto de vista a uma audiência impaciente. Um jornalista pode tentar apressá-lo ao telefone.

Aprenda a ser breve – tanto nas abordagens escritas como telefónicas. A brevidade é apreciada pelos jornalistas. Olhe para a evolução dos discursos modernos: há 30 anos, era permitido que um candidato presidencial discursasse durante 42 segundos, em média. Actualmente, esse tempo é inferior a sete segundos. Se o Presidente tem apenas alguns segundos, quanto tempo pensa que vai ter? Pense em termos de tópicos de conversa. Escolha os três tópicos mais interessantes e torne-os rápidos, coloridos, interessantes.

Não seja inconveniente

Há uma estreita separação entre fazer *marketing* de si próprio de uma forma eficaz e tornar-se inconveniente. Se um pedido meu for rejeitado, pergunto o que mais é necessário para o tornar publicável. Por vezes nunca estará adequado aos olhos do editor mas, outras vezes, pode responder a mais algumas perguntas ou aprofundar mais o tema e reescrever o artigo. Pode ser agressivo, mas atenção aos sinais, e recue quando for necessário.

É tudo *on the record*

Seja cauteloso: o que disser pode prejudicá-lo, e mesmo que não seja citado ou diga algo *off the record*, um jornalista irá utilizar as suas palavras para colorir o artigo. Não estou a defender que fique calado. É para isso que os directores de comunicação das empresas são pagos e não conheço ninguém na imprensa que

goste deles. Lembre-se apenas: *Nem* toda a imprensa é boa imprensa, mesmo que escrevam o seu nome correctamente.

Divulgue a mensagem, não o mensageiro

Houve uma altura em que tinha menos consciência da diferença entre reputação e notoriedade. Há uma grande diferença! No início da minha carreira, prestava demasiada atenção a receber atenção. É verdade que estava a construir uma marca; contudo, quando olho para trás, não era a marca que queria para mim. Todos os seus esforços em termos de publicidade, promoção e *marketing* necessitam de alimentar a sua missão; se estão apenas a alimentar o seu ego, vai descobrir que tem uma reputação que não esperava e que pode acompanhá-lo durante toda a vida. Tive sorte. Olhando para trás, apenas desperdicei uma grande quantidade de tempo.

Trate os jornalistas como qualquer outro membro da sua *network* de contactos ou comunidade de amigos

Como em qualquer entrevista, o seu principal objectivo quando conversa com um membro da imprensa é fazer com que goste de si. O jornalista é humano (pelo menos a maioria é) e a sua empatia pelo árduo trabalho dele ou dela terá um grande impacto. Mesmo quando sentia que um artigo não me fazia justiça, agradecia ao autor pelo trabalho. Enviava um curto *e-mail* de agradecimento, independentemente do tamanho do artigo. Os jornalistas, pela natureza da sua profissão, são naturalmente *networkers*. Junte isso a uma comunidade de meios de comunicação que não é assim tão grande e irá perceber por que razão quer que estejam do seu lado.

Apresente nomes

Ligar a sua história a uma entidade conhecida – seja um político, celebridade ou empresário famoso – funciona como um ângulo real. Principal questão: os meios de comunicação querem rostos conhecidos nas suas páginas. Se a sua história lhes der acesso a alguém que, de outro modo, não conseguiriam contactar, eles farão concessões. Ou, por vezes, pode associar uma celebridade à sua história sem realmente conhecer a pessoa. Deixe o jornalista encontrar a estrela. Fez a sua parte, dando-lhe motivos para a procurar.

Tem de vender o *marketing*

Assim que tenha feito todo o trabalho e que este tenha resultado num belo artigo, não é altura para ser modesto. Faça circular o artigo. Dê-o à revista da sua universidade. Actualize as notas do seu grupo. Utilize o artigo para obter ainda

mais cobertura da imprensa. Vou anexar um artigo recente sobre mim a um *e-mail* e, no campo do assunto, vou escrever: « Aqui está mais uma tentativa descarada de Ferrazzi de se auto-promover.» A maior parte das pessoas acha piada e será o centro das atenções.

Não há limite para as formas de melhorar o seu perfil

Existem, literalmente, milhares de maneiras de obter reconhecimento dos especialistas. Tente arranjar um segundo emprego. Veja se tem tempo para aceitar trabalhos como *freelancer* que o colocarão em contacto com um novo grupo de pessoas. Ou, dentro da sua empresa, aceite um projecto extra onde tenha oportunidade de mostrar as suas novas competências. Dê aulas ou organize um *workshop* na sua empresa. Inscreva-se para fazer parte do painel de debate numa conferência. Mais importante ainda, lembre-se de que o seu círculo de amigos, colegas e clientes é o veículo mais poderoso que tem para espalhar aquilo que faz. O que dizem sobre si irá, em última análise, determinar o valor da sua marca.

-

* *A Arte do Negócio* (*N. T.*).

CAPÍTULO 28

Aproximar-se do poder

Já que vai pensar, pense em grande.

Donald Trump

Newt Gingrich, o famoso político republicano e muito crítico em relação a Washington, conta uma história sobre um leão e um rato do campo. Um leão, diz ele, pode usar as suas capacidades prodigiosas de caçador para capturar um rato do campo com relativa facilidade sempre que queira. Contudo, independentemente da quantidade de ratos que capture, vai continuar esfomeado.

Moral da história: por vezes, apesar do risco e trabalho envolvidos, vale a pena perseguir o antílope.

Está apenas a fomentar relacionamentos com « ratos do campo» ? Se assim é, comece a desviar a sua atenção para o fomento de contactos com o tipo de pessoas importantes que podem fazer a diferença na sua vida e na vida de outros. O tipo de pessoas que podem fazê-lo brilhar a si, e à sua *network*.

A procura com consciência de pessoas com poder e fama tem uma conotação negativa. Somos ensinados a encará-la como uma manifestação de vaidade e futilidade. Encaramo-la como um meio barato e fácil de subir na vida. Consequentemente, em vez de agirmos de acordo com a nossa vontade, reprimimo-la. Compramos revistas « cor de rosa» como a *People*, a *Us Weekly*, ou, no caso dos homens de negócios, a *Fortune*, para contemplarmos a uma distância segura um mundo sobre o qual estamos tão obviamente ansiosos por saber mais.

No entanto, penso que não é errado ir à procura deste mundo de uma forma mais directa. Procurar a influência de pessoas poderosas nas nossas vidas não é ser materialista ou incorrecto; pode ser muitíssimo útil. Mais uma vez, ninguém o consegue sozinho, seja qual for o seu objectivo ou missão. Precisamos da ajuda dos outros.

Por que motivo gostamos tanto das vidas daqueles que alcançam o sucesso? Se compararmos os nossos feitos com os dos outros, é evidente que quanto mais

bem-sucedidas forem as pessoas com quem nos associamos, maiores se tornam as nossas aspirações.

As pessoas que se inserem nas nossas noções convencionais de fama e celebridade muitas vezes possuem as qualidades ou capacidades que admiramos. Muitas conseguiram grandes feitos porque arriscaram, como resultado da paixão, da focalização, do trabalho árduo e de atitudes positivas. E quase sempre tiveram de superar obstáculos muito difíceis.

É óbvio que «celebridade» pode significar um sem número de coisas para um sem número de pessoas. Eu defino celebridade como o reconhecimento público por parte da larga maioria de um determinado grupo. Por outras palavras, a fama é uma questão de contexto. Na faculdade, o reconhecimento público é dado a professores «vitalícios» ou a reconhecidos reitores. Numa cidade pequena do Midwest, as celebridades poderão ser o político, o empresário de sucesso ou um velho residente que insiste numa determinada causa. Estas pessoas têm um grau de influência desproporcionado sobre o grupo em que se inserem. Por este motivo é que se tornou popular utilizar celebridades como porta-vozes de grandes marcas. Elas alertam consciências, criam sentimentos positivos em torno da empresa e desempenham um papel importante no que diz respeito a convencer os consumidores sobre as características de um produto. As pequenas celebridades locais que se inserem no seu próprio grupo podem fazer o mesmo pela sua marca.

É a isto que os sociólogos chamam «poder por associação»: é o poder que provém de se ser associado a pessoas influentes. Pode observar este fenómeno em acção em qualquer lugar. O po der que resulta de associações internas, por exemplo, pode incluir assistentes pessoais e supervisores que, provavelmente, não se encontram no topo da hierarquia da empresa, mas que são poderosos devido à sua proximidade e acesso ao presidente executivo.

As associações externas, tais como a políticos e repórteres poderosos, personalidades dos meios de comunicação social, entre outros, também ajudam a realçar o seu perfil dentro e fora de uma organização. É por isso que uma empresa inteligente em início de actividade, por exemplo, irá procurar preencher o seu conselho de administração com personalidades reconhecidas do meio empresarial que podem dar credibilidade a um novo negócio. Claro que ter a atenção de celebridades influentes ou jornalistas pode significar uma cobertura mais favorável para si e para a sua empresa ou uma cobertura sem precedentes para a instituição de beneficência que representa.

A fama alimenta a fama. O facto é que toda a minha capacidade de estabelecer contacto com os outros seria bastante menos eficaz se alguns dos que constam da minha agenda de telefones não fossem nomes conhecidos. A grande verdade é que os que vencem são, normalmente, aqueles que sabem como fazer

pessoas bem colocadas sentirem-se bem por tê-los por perto. E ainda acrescentam um pouco de magia. Seja verdade ou imaginação, têm aquela qualidade extra que pode exaltar um momento e transformar um jantar prosaico em algo magnífico.

O problema é que, se bem que possamos estar empolgados com a ideia de conhecer « celebridades» , elas não estão nada ansiosas por nos conhecer. Como é que podemos aproximar-nos delas?

Não há soluções fáceis. Mas, se for à procura delas de uma forma sincera, com boas intenções, não estará a ser manipulador. Se estiver imbuído de um espírito de missão e tiver despendido tempo e trabalho para criar uma rede de pessoas que contam consigo, então chegará a altura em que a sua influência crescente irá colocá-lo frente-a-frente com alguém que pode trazer muito brilho ao seu próximo jantar. Chegará perto do poder simplesmente pelo facto de conseguir estabelecer contactos e por seguir os conselhos que dei neste livro.

Quando isto, inevitavelmente, lhe acontecer, há algumas coisas a reter e que aprendi ao longo do anos.

Apesar de estar consciente do impacto que alguém famoso pode ter numa *network*, não sendo certamente avesso a colocar-me num lugar onde possa conhecer essas pessoas, a verdade é que o entusiasmo e adoração em demasia irão deitar por terra os seus esforços antes de começar. Pessoas são pessoas.

Isto vem a propósito do que me aconteceu há uns anos, quando estava na festa da revista *Vanity Fair*, na antiga embaixada russa, que se seguiu ao jantar do corpo de imprensa da Casa Branca. Quando estava na fila para as bebidas, o homem ao meu lado pareceu-me conhecido. A princípio, pensei que fosse um político. Depois identifiquei-o como sendo alguém que estava envolvido no mundo da política, mas nos bastidores, um dos principais assessores do presidente.

Tinha razão – mais ou menos. O homem era Richard Schiff, o actor que desempenhava o papel de assessor de imprensa do presidente de ficção desempenhado por Martin Sheen na série *The West Wing*[*]. Fora do contexto, sou horrível a reconhecer celebridades da televisão.

Casualmente, como se ele fosse uma pessoa que eu não conhecesse de todo, apresentei-me. Ele fez uma pequena pausa, como fazem as celebridades antes de estabelecer uma conversa com alguém que não conhecem, e cumprimentou-me educadamente sem se apresentar.

« E o senhor quem é?» , perguntei. Quando se apercebeu de que eu não sabia quem ele era, alterou a sua atitude. Acabámos por trocar endereços de correio electrónico e mantivemo-nos em contacto. Descobri que a confiança é o elemento essencial para conviver com poderosos e famosos – confie que será

discreto; confie que não existem segundas intenções por detrás da sua abordagem; confie que irá lidar com elas como pessoas e não como celebridades; e basicamente confie que se sente como um elemento do grupo, que merece ser admitido como tal. Os primeiros instantes de um encontro são um indicador para essa pessoa poder avaliar se pode ou não confiar em si.

A ironia das celebridades é que, na maioria das vezes, têm egos muito frágeis. Em muitos casos, algo dentro delas as levou a quererem ser famosas. Imagine o que é ser publicamente observado por milhares de pessoas todos os dias! Apesar do imenso mundo que se abre para as celebridades, uma parte dele também se fecha. Há a perda de privacidade. Porque vivem num mundo de bajulação, as celebridades lutam diariamente para equilibrar o seu lado privado e o seu lado público. Preocupam-se muitas vezes com o facto de a sua faceta pública não se distinguir da sua personalidade privada. Sentem-se incompreendidas e subestimadas face ao que são na realidade.

Para lhes garantir que está interessado nelas pelo que são, e não pelo que o público supõe que sejam, afaste-se da sua fama e, em vez disso, concentre-se nos seus interesses. Pode, com certeza, dizer-lhes que respeita o seu trabalho, mas não se estenda. Afaste-as daquilo com que são normalmente bombardeadas.

Infelizmente, por vezes fazemos excepções inadequadas quando falamos com pessoas excepcionais. Tem de olhar e escutar com o seu coração, bem como com os seus olhos. Descubra quais são as suas paixões.

Recentemente, vi o então governador do Estado de Vermont, Howard Dean, proferir um discurso. Foi durante o *Renaissance Weekend* e as pessoas estavam a dizer piadas sobre aquele governador desconhecido daquele pequeno Estado e sobre as suas loucas aspirações à presidência do país. Quando o vi discursar novamente, foi num evento sem fins lucrativos a favor dos direitos humanos, em D.C..[*]. Nessa altura, era mesmo candidato a Presidente, mas ninguém o levava a sério.

Intrigado com Dean e com a sua mensagem, abordei um dos elementos do seu *staff* de campanha (que, nessa altura, era composto por um assessor de campanha e um polícia estadual). Disse ao assessor que era também um antigo aluno de Yale politicamente activo e que estava interessado em conhecer melhor o candidato a presidente. Tivemos uma agradável conversa e falei brevemente com Dean, como o fizeram outras pessoas no evento.

Duas semanas mais tarde, encontrei novamente Dean, desta vez no encontro anual da Gill Foundation[*], na Califórnia. Preparava-se para proferir o mesmo discurso que já tinha ouvido semanas antes. Seria a terceira vez que o ouviria discursar sobre o mesmo assunto, e tinha algumas ideias sobre como é que poderia fazer o seu discurso para ter um impacto mais forte. Chamei a atenção

do seu colaborador e perguntei se podia conversar um segundo com o governador. Encontrámo-lo perto do palanque onde estava a preparar-se, minutos antes de subir ao palco. Disse-lhe que o tinha visto discursar em algumas ocasiões, que tinha falado com o seu colaborador e que tinha algumas ideias de como é que ele poderia proferir o seu discurso para ter mais impacto. Sugeri que desse destaque a uns pontos, minimizasse outros, e que encurtasse a duração o discurso. Sim, estava a correr alguns riscos, mas o que é que tinha a perder? Fui muito sincero nas minhas sugestões. Preocupava-me com a sua mensagem sobre direitos humanos e queria que ele a transmitisse eficazmente.

Enquanto me sentava na plateia, fui ouvindo as minhas recomendações ganharem forma no seu discurso. O governador do Estado de Vermont e, na altura, com o estatuto de candidato presidencial (apesar de ter reduzidas hipóteses) estava a seguir os meus conselhos. Depois do seu discurso, disse-lhe como tinha sido impressionante e que queria dedicar o resto do evento a apresentá-lo a todos os detentores de influência (leia-se: grandes doadores) no seio da Gill Foundation.

Meses mais tarde, quando vi novamente o governador, num jantar de angariação de fundos em casa do realizador Rob Reiner, já não era um candidato desconhecido mas sim um popular espírito livre que estava a dar o tom para a nomeação no partido democrático. Alguém nos apresentou. «Senhor Governador, conhece Keith Ferrazzi?». O governador Dean respondeu: «Claro que conheço o Keith. Ele é um dos responsáveis pela adesão que consegui e que fez tanta diferença nos primeiros tempos». E nesse momento senti que realmente tinha feito a diferença.

Lembre-se de que os famosos e poderosos são, acima de tudo, pessoas: são orgulhosos, tristes, inseguros, aspiram ao sucesso, e se conseguir ajudá-los a atingir os seus objectivos, seja em que qualidade for, eles ficar-lhe-ão gratos. Sim, ajuda estar nos lugares certos e ser convidado para os eventos certos. Mas os fins-de-semana elegantes e as conferências só para convidados não são as única maneiras de conhecer os importantes.

Nos Estados Unidos, há associações para tudo. Se quiser conhecer os membros influentes directamente, tem de tornar-se também membro. É incrível como as pessoas são acessíveis quando as conhecemos em eventos que tocam nos seus interesses.

Eis mais alguns locais que considero particularmente compensadores quando se pretende encontrar quem está em curva ascendente ou já está no topo:

Young Presidents' Organization *

Esta organização destina-se a jovens directores executivos com idade inferior

a 44 anos e tem assembleias regionais espalhadas pelos EUA. Se está a gerir um negócio, ou pretende fazê-lo, existe uma série de organizações de empreendedores que o colocarão perante os líderes empresariais de amanhã. Existem organizações profissionais semelhantes para uma gama abrangente de aspirações vocacionais. Os artistas gráficos, advogados, programadores de computadores e colectores de lixo – como qualquer profissão – têm um sindicato ou um grupo que defende os seus interesses. A união faz a força e, quando se associa a um grupo deste género e se torna uma figura central nas actividades desse grupo, tornar-se-á alguém com quem os outros poderosos irão procurar relacionar-se.

Jantares de angariação de fundos para fins políticos

Apesar de ter concorrido para um cargo público pelo partido republicano, já não discuto abertamente a minha filiação partidária. E porquê? Primeiro, porque agora voto na pessoa e nos assuntos que defende, e não no partido. Depois porque, desta forma, tenho acesso àqueles que fazem a diferença em ambos os partidos. Tento organizar anualmente entre três a dez jantares de angariação de fundos em minha casa, apoiando tanto políticos regionais como políticos de nível nacional que acredito que farão uma diferença positiva de ambos os lados da barricada. A política é o centro do dinheiro, paixão e poder. Na política, o desconhecido que apoia hoje é o peso-pesado da política que pode ajudá-lo amanhã. Junte-se a uma campanha local. Torne-se o defensor de uma determinada questão; se o entusiasma, com certeza que entusiasmará outros: encontre-os e trabalhem juntos.

Conferências

Quando tem algo original para dizer e se torna um orador, transforma-se momentaneamente numa celebridade por direito próprio. *Networking* nunca é tão fácil como quando vêm ter consigo. Há milhares de conferências que servem todo o tipo de interesses. Se desenvolver uma especialização ou uma paixão, como já sugeri anteriormente, pode descobrir que pessoas célebres partilham do seu interesse e estar presente nas conferências que poderão frequentar. A espiritualidade na liderança e os direitos humanos são duas das minhas paixões; tento participar sendo activo em várias organizações e discurso em várias conferências por ano. Já conheci imensas pessoas proeminentes desta forma.

Conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos

Comece por encontrar quatro ou cinco áreas que são importantes para si e depois apoie-as ao nível local. As organizações sem fins lucrativos bem-sucedidas procuram famosos para ocuparem os seus conselhos de administração

a fim de as ajudar a conquistar publicidade. Eventualmente, o seu objectivo será mesmo o de tornar-se membro do conselho de administração e sentar-se ao lado dessas pessoas. No entanto, é bom que se preocupe e queira realmente ajudar a causa.

Desporto (especialmente o golfe)

O desporto e o exercício são áreas fabulosas onde pode conhecer pessoas novas e importantes. No campo ou no *court*, no ginásio ou na pista, trata-se de um campo de jogo nivelado. A reputação tem pouca importância. O que importa é a competência que tem e a camaradagem que cria.

Há algo no exercício físico que faz com que as pessoas diminuam as suas defesas. Talvez este tipo de competição estabeleça uma ligação com a nossa mente de uma maneira que nos transporta para um tempo mais inocente, quando éramos miúdos a jogar à bola na rua. Ou talvez seja o lugar em si – longe do escritório, num *court* de *squash* ou nas colinas verdes de um campo de golfe.

Ah, o golfe. Estaria a ser injusto consigo se não lhe dissesse honestamente que o golfe, entre outros desportos, continua a ser o verdadeiro centro da elite empresarial americana. Já vi de perto como presidentes executivos pressionam desesperadamente – muitas vezes durante anos – para serem admitidos num clube privado de golfe. Por que razão esses homens e mulheres poderosos suportam tamanha humilhação para fazer um jogo ou dois? Devido, é claro, às relações, ao fomento de amizades, à camaradagem que se cria com quem sabem poder ser importante para a sua empresa ou carreira.

As normas de conduta são rígidas. Nunca pode ser evidente que está só a tentar estabelecer relações quando se inscreve num clube. Em alguns clubes, a mais pequena insinuação no campo sobre um futuro negócio é uma quebra de etiqueta, noutros, poderá ser bastante frontal acerca disso. Terá de apalpar o terreno. No entanto, os jogadores de golfe mais ávidos irão admitir que o jogo lhes criou inúmeras oportunidades. Eles acabam por fazer negócios uns com os outros – mesmo que seja no bar do clube, enquanto tomam umas bebidas. Os jogadores de golfe também dizem que a experiência no campo de golfe com outra pessoa é muito reveladora. Tudo se resume, uma vez mais, à confiança. Um presidente executivo pode avaliar se um futuro parceiro de negócios é discreto, se cumpre as regras, se lida bem com o *stress* e se é um prazer desfrutar da sua companhia. É uma oportunidade tanto de conhecer pessoas novas como de ver se preenchem os requisitos.

Porque o jogo tem demonstrado ser tão útil, existem muitas formas de desfrutar dos seus benefícios adicionais a qualquer nível. Quase todas as associações industriais organizam regularmente torneios de golfe.

As instituições de caridade, as organizadoras de conferências e outras organizações fazem o mesmo, na esperança de atrair este grupo distinto. Pode participar em qualquer um destes eventos sem ser membro.

Quanto a mim, apesar dos meus anos como *caddie* e do facto de ter jogado golfe na equipa da escola secundária e de ter ganho alguns torneios, não jogo golfe. Demora demasiado tempo. Mais de quatro horas é muito duro. Hoje faço um jogo ocasional com amigos num fim-de-semana de um casamento ou num grande evento. Mas para mim, o meu tipo de desporto está muito mais associado ao campo de treino Barry's, ao *squash* no Yale Club, em Nova Iorque, ou a uma agradável corrida no Central Park ou em Hollywood Hills. Quer se trate de golfe, ténis, *bowling* ou um campo de treino, a ideia é torná-lo comunitário – inscreva-se numa liga, num clube ou num evento, e poderá conhecer pessoas novas e interessantes.

Não é errado procurar novas formas de passar o tempo com quem conseguiu mais e possui mais sabedoria. Assim que esteja em posição de fomentar relações com famosos e poderosos, o importante é não sentir que não é merecedor ou que é um impostor. Você é uma celebridade por direito próprio, com os seus próprios feitos, e tem muito para dar ao mundo.

Online

Os líderes actuais dos negócios e da política já não são tão inacessíveis como antigamente. A maioria deles passou a utilizar as redes sociais para ter uma ligação mais imediata com os fãs, clientes e seguidores, e, se for esperto, poderá aproveitar isso. Adoro o facto de poder ir à Internet e ver o que Richard Branson anda a fazer visitando o Twitter.

No entanto, é provável que a perseguição aos seus heróis nas redes sociais não o aproxime de uma relação pessoal que vá além de gritar para eles num centro de conferências apinhado de gente. Mais uma vez, na maioria dos casos, precisa de ser apresentado aos grandes líderes para lhes chamar a atenção. Mas, entretanto, ouvir e participar nas suas conversas *online* é uma excelente forma de partilhar o brilho deles, obter inspiração para as suas próprias aspirações e aprender qualquer coisa. E, obviamente, ler os seus *feeds* é uma parte do seu trabalho constante de detective – reunir pistas até ter uma imagem clara de como o que tem para oferecer se ajusta àquilo de que eles necessitam.

Entretanto, quem sabe, talvez a sua réplica inteligente no Twitter leve a uma @reply, que pode conduzir a uma mensagem directa, que, por sua vez, pode levar a um cumprimento e a uma troca de cartões de visita quando você saltar «acidentalmente» para o elevador da pessoa numa conferência.

-

* Em Portugal, a série tem o nome *Os Homens do Presidente* (*N. T.*).

* Washington, D.C. (*N. T.*).

* A Gill Foundation foi criada em 1994 por Tim Gill. O objectivo da fundação é assegurar igualdade de oportunidades para todas as pessoas, independentemente da sua orientação ou identidade sexual (*N. T.*).

* A Young Presidents' Organization é uma *network* com mais de 9.500 jovens líderes empresariais à escala global, em mais de 75 países (*N. T.*).

CAPÍTULO 29

Construa o seu círculo e eles surgirão

Chame-lhe um clã, uma network*, uma tribo ou uma família: independentemente do nome que lhe der, e onde quer que esteja, precisa de um.*

Jane Howard

Na minha juventude, identificava-me com Groucho Marx. Tal como o famoso comediante, não tinha qualquer interesse em ser membro de um clube.

Claro que não era devido a uma crença deslocada sobre a auto-suficiência: na altura sabia o valor inestimável e gratificante que um grupo de pessoas poderia ter. Não vai ouvir quaisquer resmunguices saírem da minha boca sobre o facto de não ter tempo suficiente. (Essa desculpa mata-me – o que pode ser mais importante do que conhecer profissionais com as mesmas inclinações?). Não era, de forma alguma, tímido em relação a grandes multidões.

O motivo residia no facto de todos os clubes nos quais parecia valer a pena participar terem as suas portas fechadas a um jovem como eu, relativamente desconhecido.

Estes clubes e conferências, com os seus membros seleccionados e aura de poder, existem por uma boa razão: as pessoas estão sempre desejosas de se juntarem a outras com interesses semelhantes, para marcar a diferença nas suas comunidades e criar um ambiente que torna mais fácil a condução dos negócios. Os presidentes executivos de grandes empresas chegam à conclusão que, para fazer acontecer as grandes coisas – quer sejam políticas, públicas ou grandes negócios com uma empresa estatal –, precisam dos outros. Quanto mais ligações, poder e recursos essas pessoas tiverem, mais você conseguirá.

É por isso que as grandes reuniões de empresários e dos principais líderes políticos, como por exemplo o Fórum Económico Mundial, em Davos, ou o *Renaissance Weekend*, têm um acesso difícil. No *Renaissance Weekend*, vimos políticos desconhecidos estabelecerem relações com o tipo de pessoas que os

ajudarão a ser figuras conhecidas a nível nacional. Em Davos, observamos serem desenhadas políticas internacionais e concluídos negócios de milhares de milhões de dólares à volta de uma chávena de café suíço. Claro que a maior parte de nós não é convidado para Davos, mas existem sempre reuniões e clubes para os quais não somos, pelo menos inicialmente, convidados.

Não consegue ir amanhã à festa mais na berra do momento. E qual é o problema? Todos temos o espírito empreendedor dentro de nós – se não consegue entrar num clube específico, nada o impede de construir o seu próprio clube.

O meu amigo Richard Wurman, arquitecto de profissão, há 20 anos imaginou de que forma uma convergência de tecnologia, entretenimento e *design* iria abalar a economia. « Fazia imensas viagens de avião e descobri que as únicas pessoas com quem era interessante conversar durante os voos tinham origem nessas três áreas de negócio» , disse em diversas ocasiões. « Quando falavam de um projecto que as apaixonava, incluíam sempre essas duas outras profissões.» Com o objectivo de reunir pessoas destas áreas, deu início às conferências « Tecnologias, Entretenimento e *Design*» (TED) em 1984 – com poucos participantes e os seus amigos como oradores convidados.

A abertura dos trabalhos era feita sempre com a mesma frase: « Bem-vindos ao jantar que sempre quis dar mas cuja oportunidade nunca se proporcionou» . As conferências TED tornaram-se o evento perfeito – um misto situado entre uma festa de arromba e um seminário de formação hipnotizante. Ano após ano, começaram a estar presentes cada vez mais pessoas de todas as áreas: cientistas, autores, presidentes executivos, professores. Nas conferências TED não seria estranho ver o músico/produtor Quincy Jones à conversa com o presidente executivo da Newscorp, Rupert Mur doch, ou o realizador Oliver Stone a debater ideias com o fundador e presidente executivo da Oracle, Larry J. Ellison.

De reunião de falhados para colóquio exclusivo, as conferências TED renderam mais de três milhões de dólares, na sua maioria lucro. Richard não pagava aos oradores e organizava o evento com poucos assistentes. Vendeu a TED por 14 milhões de dólares em 2001 e agora está ocupado a organizar uma nova conferência chamada TEDmed, dedicada à tecnologia e saúde, que recomendo vivamente.

Tentei fazer algo semelhante quando, acabadinho de sair do MBA, me mudei para Chicago depois de ter aceitado um cargo na Deloitte. Quase não conhecia ninguém na cidade. A primeira coisa que fiz foi pedir às pessoas que me apresentassem os seus amigos em Chicago. À medida que fui conhecendo quem os meus amigos sugeriam, comecei a questionar-me a que organizações me poderia associar para me envolver mais na vida da cidade. Sabia que isso implicaria um aumento dos negócios para a minha nova empresa.

Era tão novo que ninguém me levou realmente a sério. As opções tradicionais, como o conselho curador da orquestra sinfónica ou os « country clubs» , não estavam ao meu alcance. Faziam-me imensos convites para aderir às comissões de juventude, mas estas não passavam de grupos sociais. Queria ser mais uma espécie de activista, marcar verdadeiramente a diferença na comunidade. Não queria ser apenas o anfitrião de provas de vinhos em festas de garagem para jovens de 20 anos.

Numa altura destas, tem de descobrir qual é a sua PVU – « Proposta de Venda Única» para aqueles que andam por aí sem MBA. Que « molho secreto» pode trazer para a mesa? A sua proposta pode ser uma especialidade, um *hobby* ou até um interesse ou paixão por uma causa em particular, que servirá como base a partir da qual toda uma organização ou clube pode ser estabelecido.

Todos os clubes têm por base interesses comuns. Os membros estão unidos pelo mesmo emprego, filosofia, *hobby* ou vizinhança comum, ou simplesmente porque pertencem à mesma etnia, religião ou geração. Estão unidos por uma proposta comum que é única para eles. Têm, por outras palavras, uma razão para andarem juntos.

Pode pegar na sua própria proposta identificativa e depois dar o passo seguinte, que a maioria não dá – dar início a uma organização e convidar aqueles que quer conhecer a juntarem-se a si. Angariar membros vai ser fácil. Tal como a maioria dos clubes, será iniciado pelo seu grupo de amigos, que depois seleccionam os seus próprios amigos. Com o tempo, essas pessoas trarão ainda mais pessoas novas e interessantes. Embora os encontros pessoais criem laços mais profundos, pode dar-se o caso de não viver numa cidade cheia de pessoas que partilhem os seus interesses profissionais. Neste caso, recorra à Internet. Crie um grupo no LinkedIn ou no Facebook com a ajuda de pessoas pertencentes à sua rede. Organize Google Hangouts mensais. Inquira as pessoas para saber como o grupo pode ser útil a todos – partilha de informações, troca de referências, treino mútuo para desafios. Se o seu grupo descolar, poderá levá-lo para o nível seguinte com uma reunião anual numa cidade conveniente para todos. Reserve um hotel, contrate um orador, vá ao cabeleireiro e estará pronto para partir.

Este é um modelo muito bem-sucedido, que até mesmo os negócios mais prósperos utilizaram. Pense nos *sites* de Internet que reuniram pessoas em torno de uma proposta comum – como a afiliação política, jardinagem, ou até mesmo, no caso da *iVillage*, por ser mulher – e que deram origem a empresas lucrativas com base no sentimento de pertença a essa comunidade. Pense também nas milhas aéreas ou na mercearia do seu bairro, onde recebe um desconto por ser membro de um programa de fidelidade. Construir uma comunidade que pensa da mesma forma em torno de uma causa ou interesse comum é, e sempre foi, só por si uma proposta muito interessante.

Nessa altura, a minha proposta resultou do meu interesse pessoal no popular conceito empresarial da época, chamado de Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) que, tal como já descrevi, forma as bases do conteúdo que utilizei para me diferenciar no meu primeiro emprego, assim que saí de Yale, e mais tarde durante um trabalho com um dos meus professores na escola de gestão empresarial.

A nível nacional, o Governo tinha criado uma organização chamada Programa Nacional de Qualidade Baldrige, que premiava empresas que apresentassem níveis de excelência em TQM. Em Illinois, pensei que poderia criar uma organização não lucrativa semelhante, destinada a empresas locais. Com um programa federal já a funcionar, calculava que não seria muito difícil encontrar outros indivíduos com interesses semelhantes – juízes e outros membros da organização nacional que viviam em Chicago, consultores e empregados de grandes empresas cuja função era lidar com a TQM.

A primeira coisa que precisava de fazer era garantir o apoio de uma instituição ou de um especialista em TQM, de modo a atrair outros membros potenciais. Convidei a líder de TQM da First Chicago, Aleta Belltetete, para se juntar mim como co-fundadora. Ela levou consigo o seu patrão, um dos mais influentes presidentes executivos de Chicago na altura, Dick Thomas, que nos deu a sua aprovação e concordou em adoptar a iniciativa pessoalmente. Com o apoio de Dick, o governador Jim Edgar inscreveu de bom grado o seu vice-governador no nosso conselho. Ao conseguir o apoio destas três pessoas, a nossa recém-criada organização conquistou uma grande dose de credibilidade. Em menos de nada, muita gente estava disposta a fazer parte do empreendimento, incluindo os líderes de TQM da Amoco e do Hospital Presbiteriano Rush, que levaram os seus presidentes executivos para o conselho. O senão: uma vez que tinha sido eu o fundador da organização, era o presidente! Claro que depois tivemos de criar, gerir e financiar este empreendimento. No entanto, a parte mais difícil estava feita. Éramos uma instituição credível e, a partir dali, só tivemos de arregaçar as mangas e deitar mãos ao trabalho, o que também é importante.

Assim nasceu o The Lincoln Award for Business Excellence (Prémio Lincoln para a Excelência Empresarial, ABE). A organização ainda hoje existe como uma fundação não lucrativa bem-sucedida, que ajuda as empresas em Illinois a construir negócios sólidos. Tem centenas e centenas de voluntários, um grande conselho de administração e pessoal a tempo inteiro. Dois anos depois de a ter criado, conhecia todos os grandes presidentes executivos de Chicago pelo nome próprio.

A lição? Não é por se ter um MBA de Harvard ou um convite para Davos que deixa de ser necessária iniciativa pessoal. Se não consegue encontrar uma instituição da qual pode fazer parte, que lhe permita marcar a diferença, então

identifique o que realmente tem para oferecer – a sua especialidade, contactos, interesses ou experiência particulares. Congregue outros em torno dessa ideia e faça a sua própria diferença.

Chegaram ao fim os tempos em que os clubes eram apenas para homens « brancos e ricos» se reunirem com outros parecidos com eles. Não interessa se é um grupo de vendedores de tapetes que se reúne semanalmente para discutir as privações e atribulações dos seus empregos; uma mesa redonda de republicanas feministas insatisfeitas com a posição do partido no poder; ou um grupo que partilha a paixão por bons vinhos e que se junta todos os meses para fazer provas, ouvir comerciantes de vinhos que viajam pela região e que planeiam uma viagem anual a Napa. Não interessa o que for ou quem você é.

Desde que seja uma associação de pessoas que partilham interesses e que se encontram num local específico (ainda que esse local seja o ciberespaço), beneficiará do facto de pertencer a algo mais amplo do que você mesmo. Você e os membros da sua associação serão fortalecidos por uma identidade colectiva. Enquanto nos negócios, onde as fronteiras da maior parte das relações estão claramente definidas por um projecto ou negócio específico e terminam quando estes estão concluídos, aderir a um clube (preferencialmente um clube que criou) conduzirá a amizades que vão durar anos.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Benjamin Franklin (1706-1790)

Não consegue aderir a um clube? Organize o seu.

O termo empresarial *networking*, tal como existe, entrou na língua inglesa em 1966. Mas mais de dois séculos antes, em Filadélfia, o jovem Benjamin Franklin usou esta simpática ciência social para se tornar um dos homens mais influentes da ainda não intitulada nação norte americana. Antes de ele se tornar um patriota venerado, estadista e inventor, era um dos empresários americanos mais bem-sucedidos, tendo passado de aprendiz contratado a magnata da imprensa.

Faça uma viagem no tempo até 1723, quando o jovem Franklin, com 17 anos de idade, não era rico nem bem-sucedido. Ele era um empreendedor ambicioso – formado no negócio da impressão pelo seu irmão James – e uma cara recente em Filadélfia, tendo-se mudado para a cidade depois de

ter fracassado na procura de emprego em Nova Iorque. Não conhecendo ninguém na sua nova cidade, mas ansioso por arrancar com a sua própria tipografia, começou a tecer a sua rede de contactos.

Sete meses depois, Franklin – que conseguiu um emprego numa tipografia com nome no mercado – conheceu William Keith, governador da Pensilvânia. O governador encorajou o jovem Franklin a viajar até Londres para comprar todos os equipamentos de que necessitava para iniciar a sua própria tipografia. Keith até prometeu cartas de recomendação e letras de crédito de que Franklin necessitaria para comprar uma máquina impressora e tipos.

Mas, ao chegar a Londres, Franklin descobriu que Keith não tinha fornecido essas cartas e letras de crédito. Franklin passou os dois anos seguintes a ganhar dinheiro suficiente para simplesmente voltar aos Estados Unidos da América. Na sua viagem de regresso, Franklin voltou a revelar o seu virtuosismo no domínio do *networking*: o seu primeiro emprego, de regresso a Filadélfia, foi como empregado de escritório na loja de Thomas Denham, um passageiro que fez a viagem transatlântica com ele.

Não muito tempo depois, Franklin estava de volta ao negócio da impressão, empregado na mesma tipografia de antes. Para estímulo intelectual e para o seu próprio auto-aperfeiçoamento, Franklin organizou uma dúzia de amigos num grupo social de sexta-feira à noite chamado «Junto» – descrito na sua *Autobiografia* da seguinte forma:

«As regras que estabeleci exigem que cada membro, na sua vez de falar, coloque uma ou mais questões, quer seja sobre Moral, Política ou Filosofia Natural [física], para ser debatida pela empresa; e que de três em três meses produza e leia um ensaio da sua autoria sobre qualquer tema que lhe agrade.»

Os membros da «Junto» eram jovens do sexo masculino que ainda não eram considerados respeitáveis ou suficientemente estabelecidos para aderir a clubes que serviam a elite empresarial de Filadélfia. Tal como Franklin, eram comerciantes, pessoas comuns. Não há qualquer dúvida sobre o facto – ele amava os clubes. Na realidade, além das lições sobre poupança, indústria e prudência, a autobiografia de Franklin diz-nos que todos os homens devem fazer parte de um grupo social, senão mesmo de três. Acreditava que um grupo de indivíduos que pensam da mesma forma,

e orientados por objectivos, poderia influenciar significativamente os seus membros para fazerem coisas que, de outra forma, seriam impossíveis.

Volte a viajar no tempo, desta vez para 1731. Franklin, tendo ganho o suficiente para criar a sua própria tipografia, investiu num pequeno jornal à beira da falência, o *Pennsylvania Gazette*. Através de um conteúdo vivaz e de um bom grafismo (em grande parte escrito ou desenhado pelo próprio Franklin), bem como de uma distribuição audaz, Franklin transformou a *Gazette* num veículo lucrativo, com a maior tiragem das colónias. A prosperidade do jornal transformou Franklin num magnata dos *media* do século XVIII. Franklin ganhou renome suficiente – e dinheiro – para se dedicar a projectos públicos, sendo o primeiro deles a criação da Biblioteca de Filadélfia, a primeira biblioteca itinerante dos EUA, que ainda existe.

Foi a campanha da biblioteca – o primeiro de vários projectos públicos de Franklin para Filadélfia – que o tornou um profundo conhecedor de uma das principais virtudes do *networking*. Franklin conta como se sentiu com a resistência com que se deparou:

« Fez-me rapidamente sentir a inconveniência de se apresentar a si próprio como o proponente de um projecto útil que poderá supostamente aumentar, nem que seja ligeiramente, a reputação de uma pessoa, em relação ao seu vizinho, quando se necessita da sua ajuda para concretizar esse projecto. Por isso, resguardei-me o mais possível e comecei-a [a Biblioteca] como sendo um esquema de uma série de amigos que me pediu para avançar e propô-la àqueles que eles consideravam ser amantes da leitura. Desta forma, o meu empreendimento correu sem sobressaltos e voltei a colocar esta estratégia em prática em ocasiões semelhantes.»

E se existiram « Ocasiões» ! Depois da biblioteca em 1731 – para a qual a « Junto» ajudou Franklin a encontrar os seus primeiros subscritores – veio a vigilância nocturna da cidade de Filadélfia (1735); os seus primeiros bombeiros (1736); a sua primeira universidade, que dois anos mais tarde se tornou a Universidade da Pensilvânia (1749); o seu primeiro hospital – que foi também o primeiro hospital das colónias, através de um misto de fundos públicos e privados (1751) e a primeira companhia de seguros contra incêndios (1751). Franklin também organizou a primeira milícia de voluntários da Pensilvânia (1747) e introduziu um programa de pavimentação, eliminação e limpeza das ruas de Filadélfia (1756). Cada projecto dependia da ajuda da *network* pessoal e profissional de Franklin e,

com cada projecto, a sua *network* cresceu, assim como a sua reputação como benemérito.

Franklin morreu em Abril de 1790, durante o primeiro ano de mandato de George Washington. Mais de 20 mil americanos foram ao seu funeral.

Com o *networking*, tal como em tantas outras coisas, seguimos um caminho no qual Franklin foi pioneiro. Com ele aprendemos o valor da modéstia e o poder do trabalho de equipa – começando com um grupo de jovens comerciantes que ele organizou na sua «Junto» e acabando por ser o homem poderoso que colaborou na elaboração da Declaração de Independência e da Constituição dos EUA.

CAPÍTULO 30

Nunca se entregue à arrogância

Na minha tese de doutoramento, no capítulo dedicado ao estabelecimento de contactos, tentei reunir algumas das lições que tinha aprendido por, reconhecidamente, ser um mestre nas relações pessoais. Seria negligente se não vos contasse uma pequena e embaraçosa história que cedo me ensinou aquela que poderá ser a mais importante de todas as lições.

Trata-se de uma história com um aviso sobre o que não fazer e como não agir.

A procura de uma importante *network* de amigos não é, por si só, uma coisa má. Mas quanto mais perto se encontra dos « poderosos» , mais poderoso tende a sentir-se. Chegará uma altura em que a forma como se aproxima de outros estará « no ponto» ; um contacto importante conduzirá a outro e depois ao seguinte. Poderá ser uma viagem divertida, motivadora e importante.

Não deixe que a vaidade se reflicta nas suas acções, provoque mais expectativas ou crie um mais profundo sentimento de direito. Não faça a sua tese de doutoramento em *master connecting* (domínio da arte de estabelecer contactos), para depois, por alguma razão, esquecer todas as ensinamentos e valores que sustentaram as suas ideias.

Todos falhamos na vida. Qual vai ser a sua atitude quando os telefonemas que anteriormente eram respondidos de imediato não tiverem sequer uma resposta?

Quando me candidatei à câmara municipal de New Haven como aluno do segundo ano da faculdade, contra um colega de turma, a ideia de haver um miúdo a candidatar-se ao governo local foi notícia de especial interesse. Não demorou muito até que um jornalista do *New York Times* aparecesse para escrever um artigo. Mal sabia que aquele artigo no *Times* me providenciaria uma das mais dolorosas e úteis lições da minha vida. Isto por ter enfurecido William F. Buckley Jr., o famoso aluno de Yale conhecido por ter fundado a revista conservadora *National Review* e por ser autor de dúzias de livros.

Candidatei-me pelos republicanos. Eles precisavam de um candidato e, em Yale, estavam em minoria face aos muitos liberais semelhantes aos jovens metalúrgicos de Pittsburgh, pouco sinceros e sem preocupações. Enfim, era um

jovem e estava ainda a explorar a minha sensibilidade política. Provavelmente, tinha também uma certa afinidade com o tradicionalismo do partido conservador moderado do *campus*, o *Tories*, e um verdadeiro apreço pelo seus partidos e compromisso da sua liderança e antigos alunos.

Mas esta história não é sobre política. É sobre o orgulho e o ego.

Nessa altura, ainda não me tinha apercebido de que a minha educação podia ser um poço de força em vez de fraqueza. A insegurança levou-me a agir de uma forma que preferiria tivesse sido diferente. O meu estilo de liderança, por exemplo, estava longe de ser abrangente. Enquanto acumulava feitos, a minha pura vontade e ambição afastou muita gente? Proclamei os meus feitos e não consegui reconhecer quem me ajudara a torná-los possíveis. Muita arrogância e pouca humildade, como diria o meu pai, embora não em tantas palavras.

Estava a mostrar a todos aqueles rapazes a quem tinha servido de *caddie* no clube que era tão bom como eles.

Perdi as eleições, como sabe, mas o artigo do *New York Times* tinha sido lido por um grande número de pessoas, e por alguns que pensaram que ser um republicano em Yale era uma boa coisa. Na minha caixa do correio, semanas depois da eleição, recebi um pequeno recado: « Fiquei feliz por saber que existe pelo menos um republicano em Yale. Venha visitar-me um destes dias. WFB.»

William F. Buckley Jr. tinha perdido tempo a escrever-me! Fiquei abismado. Tornei-me uma celebridade instantânea no pequeno círculo onde me movia.

Claro que ele me tinha feito um convite e eu iria aceitá-lo. Preparei-me de imediato para contactar Buckley com o objectivo de marcar uma data para o encontro. Ele, simpaticamente, convidou-me para ir a sua casa e até sugeriu que levasse comigo alguns amigos.

Alguns meses mais tarde, com três outros colegas a reboque, cheguei à estação de comboios de Connecticut, onde Buckley em pessoa nos esperava, envergando um velho par de calças de caqui e uma camisa enrodilhada. Conduziu-nos de carro até sua casa, onde conhecemos a sua mulher, que estava nessa altura a tratar do jardim. Foi um dia glorioso. Partilhámos alguns copos de vinho, discutimos política, Buckley tocou címbalo e depois sentámo-nos à mesa para um longo almoço. Mais tarde, fomos convidados a dar um mergulho na linda piscina de Buckley, revestida com mosaicos que faziam lembrar os banhos romanos.

Não podia deixar passar a oportunidade. O sr. Buckley não era o único ex-aluno de Yale insatisfeito com o clima político na sua *alma mater*[*]. Outros alunos conservadores reclamavam da situação. Alguns pararam de imediato de doar dinheiro a Yale. Eu julgava ter a solução que beneficiaria tanto o *campus* como

esses alunos.

E se, sugeri eu, criássemos uma fundação que permitisse aos ex-alunos conservadores a possibilidade de doarem dinheiro directamente às organizações de caloiros que representavam os valores que apoiavam? Yale ganharia com isso porque, dessa forma, receberia dinheiro que de outra forma não estaria disponível. Os antigos alunos conservadores também seriam beneficiados com isso, visto que poderiam sentir-se novamente de bem com a sua escola e com a possibilidade de poderem dar a sua contribuição. Os estudantes ganhariam porque haveria maior diversidade organizativa e dinheiro para os clubes do *campus*. O que poderia ser melhor?

Bom, lancei a ideia e fiquei convencido de que Buckley tinha gostado dela. Disse-me que, uns anos antes, tinha dado início a uma fundação para custear uma publicação estudantil que nunca chegou a concretizar-se. Havia ainda, disse-me ele, dinheiro nessa fundação, e seria com prazer que o colocaria em prol da minha ideia. Foi isso, pelo menos, que eu ouvi. Devido ao meu empolgamento, deixei os «ii» sem os pontos e os «tt» por cruzar com medo de estragar uma coisa boa. «Nunca venda depois do mercado fechar», como se diz, e pensava que o negócio já estava fechado.

Alguma vez *alguém* nos ensina que é melhor garantirmos que ambas as partes sabem exactamente o que está a ser negociado e se lembram disso posteriormente?

Quando regressei ao *campus*, não escondi o meu entusiasmo. Certifiquei-me de que todos ficassem a saber que era o presidente de uma organização novinha em folha. Tinha estilo, ou não? Comecei à procura de outros ex-alunos que pudessem estar interessados em contribuir para a causa. Ataquei os telefones e, aos fins-de-semana, ia a Nova Iorque para informar outros antigos alunos acerca da nova fundação que eu e William F. Buckley estávamos a criar.

«Bill Buckley entrou com algum dinheiro. Gostaria também de ajudar?», perguntava. E eles ajudavam. A cada regresso de Nova Iorque, o meu ego inchava quando revelava o nome dos famosos e poderosos que *me* davam (note o uso do «me», não «nos») dinheiro.

Os pobres dos meus colegas tinham de sofrer a ouvir-me contar histórias da minha última escapadela a Nova Iorque. Então, tão depressa como começou, o meu breve encontro com a fama teve um fim abrupto.

Quis o destino que Buckley descobrisse, ele próprio, um dia num elevador, através de um desses famosos ex-alunos que tinham contribuído com dinheiro. «Bill,» disse o cavalheiro, «Dei uma contribuição para aquela nova fundação em Yale.» Ao que Bill respondeu: «Que fundação?»

Foi assim que descobri que Buckley não se lembrava da nossa conversa. Ou

talvez me tenha dito uma coisa e eu tenha entendido outra completamente diferente. Talvez tenha pensado que apenas queria retomar o projecto da revista. Mas, por essa altura, era irrelevante. Buckley apenas se lembrava do projecto para a sua revista, que tinha ficado suspenso, e de uma vaga referência a retomá-la em Yale. Disse ao doador que não era co-fundador de qualquer nova fundação conservadora em Yale e estou certo de que era assim que ele via as coisas. A determinado ponto, tudo ficou claro.

As garantias que eu tinha recebido não poderiam materializar-se, pois já não ofereciam confiança. Buckley não respondeu aos meus telefonemas. Mais importante, e para minha grande surpresa, os meus amigos presentes e igualmente empolgados naquele dia em casa dele, não me ajudaram quando pedi que explicassem que tinham ouvido exactamente o mesmo que eu. A minha reputação ficou manchada entre alguns dos « importantes» . Fiquei envergonhado no meio dos meus amigos depois de me ter vangloriado. E a seguir, para abrir ainda mais a ferida, alguém do jornal da universidade de Yale soube o que se tinha passado e criou uma imagem que poderia ter-me prejudicado fortemente, atirando ao ar alguns nomes famosos. Na verdade, mereci-o.

Olhando agora para trás, fico agradecido pela experiência. Aprendi algumas lições valiosas. Uma delas foi a de que tinha de começar a mudar o meu estilo de liderança. Realizar as tarefas não era suficiente. Tinha de concretizar as tarefas e fazer com que os outros se sentissem envolvidos, e não só como parte do processo mas também como parte da liderança. Aprendi que os compromissos não eram compromissos, a não ser que todos os envolvidos soubessem claramente o que estava em cima da mesa. Aprendi como o mundo é verdadeiramente pequeno, especialmente o mundo dos ricos e poderosos.

Mais importante que tudo, aprendi que a arrogância é uma doença que nos pode trair, fazendo com que nos esqueçamos dos nossos verdadeiros amigos e da razão de eles serem tão importantes. Mesmo com a melhor das intenções, demasiada arrogância provocará nos outros a raiva e o desejo de « nos colocar no nosso lugar» . Por isso lembre-se: na sua escalada da montanha, seja humilde. Ajude os outros na subida, ao seu lado e atrás de si. Nunca deixe que a possibilidade de travar um conhecimento com alguém com mais poder ou fama lhe desvie a atenção do facto de as suas mais valiosas relações serem aquelas que já tem a todos os níveis. Volto constantemente ao passado, para tomar contacto com aqueles que tanto significaram para mim desde criança. Desvio-me do meu caminho para dizer aos meus primeiros mentores o que significam para mim e de que forma são responsáveis pelo meu sucesso de hoje.

-

* Escola, liceu ou universidade onde se estudou e/ou se formou (*N. T.*).

CAPÍTULO 31

Descubra mentores, descubra aprendizes, repita

Ensinar é aprender outra vez.

H. J. Brown

Os grandes músicos sabem-no. Os atletas profissionais e os presidentes executivos à escala mundial também. Quem tem sucesso, em quase todas as áreas, sabe que não pode atingir o seu máximo, a não ser que tenha um bom *coach* ao seu lado. Agora, o mundo dos negócios também já sabe: num ambiente acelerado, fluido e dinâmico, no qual as organizações cada vez mais horizontais, compostas por equipas inter-funcionais, têm de responder com rapidez à mudança, encontrar um mentor é das estratégias mais eficazes para conseguir o melhor de cada indivíduo.

Muitas empresas desenvolveram programas formais de *mentoring** com base na ideia de que partilhar o que cada um sabe e aprender com os outros é apenas uma gestão inteligente. Na Ferrazzi Greenlight, trabalhámos com muitas empresas para criarmos esse tipo de programas formais, convictos de que ajudar os empregados a construírem relações orientadas para o sucesso na carreira reduz a rotatividade e, em última análise, resulta também em relações externas que aumentam as receitas da empresa. Um dos programas historicamente mais bem-sucedidos foi implementado em 1997 numa das maiores fábricas de produção de *chips* da Intel, no Novo México.

Os responsáveis pelo desenvolvimento desse programa queriam ir além da tradicional noção de *mentoring*, que se resumia a um processo unilateral que reunia executivos ambiciosos e experientes em ascensão. Para quem trabalhava na Intel, o *mentoring* à escala da organização significava criar uma *network* de aprendizagem abrangente, conjugando os participantes, não com base no seu cargo ou antiguidade, mas sim nas competências específicas que eram necessárias. A empresa usa a *intranet* e o correio electrónico para ultrapassar as barreiras entre departamentos e criar parcerias entre duas pessoas que podem interajudar-se no desenvolvimento das aptidões de que precisam para se

tornarem melhores colaboradores. Este sistema permite à Intel disseminar rapidamente as melhores práticas pela organização, e como desenvolver os melhores e mais inteligentes colaboradores da sua indústria.

Enquanto o mundo dos negócios está finalmente a acompanhar a tendência, o *mentoring* – um processo permanente que implica dar e receber numa infinita sucessão de desempenhos, tanto como mestre e aprendiz – foi sempre o Santo Graal para aqueles que adoram relacionar-se com os outros.

Historicamente, nenhum processo fez mais no sentido de facilitar a troca de informação, competências, conhecimento e contactos do que o *mentoring*. Os jovens costumavam aprender o seu ofício estudando como aprendizes do seu respeitado artesão. Os jovens artistas só desenvolviam o seu estilo pessoal após trabalharem sob a direcção dos seus mestres. Os novos sacerdotes aprendiam com os sacerdotes mais velhos, durante uma década ou mais, a fórmula para se tornarem eles próprios sábios religiosos. Quando, finalmente, estes homens e mulheres se lançavam por sua conta, tinham os conhecimentos e os contactos necessários para serem bem-sucedidos na área que haviam escolhido.

Ao estudar a vida dos que sabem mais do que nós, expandimos os nossos horizontes. Enquanto criança, percebi que não tinha acesso a muitas das oportunidades que as outras crianças tinham e que as expunham a novas situações e pessoas, como os campos de férias ou um tutor extra. Depressa aprendi que o sucesso, na minha vida, iria requerer determinação, exploração, auto-confiança e força de vontade. Também aprendi a contar com os outros que *estavam* disponíveis: o meu pai e alguns dos melhores profissionais que ele conhecia na vizinhança.

Os meus pais ensinaram-me a observar a forma como trabalhavam, falavam e viviam os que tinham sucesso. Ensinaram-me que poderia aprender a viver a minha vida se observasse como os outros viviam as suas. O meu pai, claro, fez por me ensinar tudo o que sabia. Mas queria que eu fosse mais além; como a maioria dos pais, queria que eu fosse além do que ele alcançara. Deu-me a confiança de que necessitava para ir à luta, sem orgulho ou insegurança, e desenvolver relações com os homens e mulheres que conhecia e que respeitava.

Talvez a valorização que ele dava aos mentores se devesse a Damon Runyon, um dos autores preferidos do meu pai. As histórias de Runyon, um indivíduo duro que deixou a escola no sexto ano e desbravou o seu caminho até ao sucesso, versavam sobre personagens igualmente duras que tiveram grande eco emocional no meu pai. A sua citação favorita de Runyon era: « Tenta sempre colar-te ao dinheiro, porque se te colares ao dinheiro durante tempo suficiente, algum desse dinheiro colar-se-á a ti.» Não é de surpreender que o meu pai quisesse que eu me « colasse» a quem tinha mais dinheiro, conhecimento e aptidões que ele.

Antes mesmo de ter completado dez anos, lembro-me de me encorajar a pedalar pela poeirenta rua onde vivíamos para tentar conviver com os nossos vizinhos. Por altura da escola preparatória, já tinha conseguido conviver com George Love, o pai de um dos meus amigos e que era um advogado local. O meu pai levava-me a visitar, com alguma frequência, Walt Saling, um corretor da bolsa. Sentava-me por perto e bombardeava Walt com perguntas sobre o seu trabalho e sobre os outros com quem ele trabalhava. Quando regressava a casa, vindo da escola preparatória, o meu pai e eu íamos dar as nossas « voltas» . Visitávamos aqueles com quem o meu pai achava que podia aprender alguma coisa: Toad e Julie Repasky, proprietários da cimenteira local e para quem o meu pai trabalhara, ou as irmãs Fontanella, que costumavam dar-me lições de latim e matemática. Estes homens e mulheres da nossa cidade eram celebridades para a nossa família de classe operária. Eram profissionais com um muito bom nível de instrução e isso significava que tinham algo para ensinar.

De acordo com o meu pai, todos tinham alguma coisa para oferecer. Quando saía para a sua reunião semanal com os amigos, no restaurante local, levava-me com ele. Queria que me sentisse à vontade com gente mais velha e experiente e que não temesse pedir-lhe ajuda ou colocar-lhe questões. Quando o meu pai aparecia comigo na cidade, numa noite de sexta-feira, os seus amigos diziam: « Aqui está o Pete (o nome do meu pai) e o Re-Pete (a alcunha que os amigos do meu pai me deram)» .

Lembro-me desse tempo com muita emoção e gratidão. Até hoje, em cada ocasião, continuo a tentar estabelecer contacto com pioneiros, líderes e pessoas com experiências de vida diferentes da minha.

De certa forma, o meu pai e Runyon descobriram algo, talvez até mais profundo do que eles imaginavam. Hoje, a investigação corrobora a crença que defendiam: aqueles a quem você se associa serão cruciais na definição daquilo em que vai tornar-se. David McClelland, da Universidade de Harvard, estudou as qualidades e características dos vencedores da nossa sociedade. O que descobriu foi que a nossa escolha do « grupo de referência» , com quem nos damos, é um factor importante de determinação do nosso futuro sucesso ou insucesso. Por outras palavras, se nos dermos com os mais bem relacionados, somos bem relacionados. Se nos dermos com os que têm sucesso, é muito provável atingirmos também o sucesso.

Deixe-me explicar a importância do *mentoring*, através de uma experiência que tive numa fase inicial da minha carreira. Passou-se no final do Verão, antes do meu segundo ano na escola de gestão empresarial. A Deloitte & Touche, a empresa de contabilidade e consultoria onde tinha estagiado durante esse Verão, estava a organizar a sua festa-*cocktail* anual de final de Verão para os seus estagiários de todo o país.

Do meu canto, por entre os brindes e a conversa educada, vi uma série de sócios e de pessoal sénior em volta de um indivíduo enorme, mal encarado, de cabelo branco, que era o centro das atenções. Os outros estagiários ficaram confortavelmente nos seus grupinhos, mantendo a distância em relação aos seus chefes, mas eu fui direitinho ao « alvoroço» . Na verdade, não era diferente de « pedalar rua abaixo para ver os meus vizinhos» .

Rapidamente abordei o homem que era o centro de toda esta acção, apresentei-me e perguntei-lhe sem rodeios: « Quem é você?»

« Eu sou o presidente executivo desta empresa» , disse-me com alguma brusquidão que sublinhava que era algo que deveria saber, enquanto os sócios à sua volta sorriam e cochichavam entre si.

Ele tinha 1,82 metros de altura, era encorpado e muito, muito directo. O género de indivíduo que enche uma sala com a sua simples presença.

« Bem, acho que devia ter suspeitado» , respondi.

« Sim, acho que sim» , respondeu-me. Ele estava a brincar e, como é habitual nas pessoas em posições de poder, gostou da minha frontalidade e descaramento. Apresentou-se como Pat Lo conto.

« Loconto» , disse eu, « é um bom apelido judeu, não é?»

Ele riu-se e falámos um pouco italiano, língua que amboa dominávamos. Pouco depois, estávamos completamente absorvidos, falando das nossas famílias e da forma similar como havíamos sido criados. O seu pai também era um ítalo-americano de primeira geração, que lhe incutiu muitos dos valores que o meu pai me ensinou. De facto, conhecia Pat, mas só de reputação. Tinha ouvido falar do seu estilo anti *nonsense* – duro e incansável, mas caloroso também. Foi então que decidi que conhecê-lo melhor talvez não fosse má ideia.

O facto de o ter abordado na festa e de termos descoberto que éramos « farinha do mesmo saco» aumentou o meu respeito por ele e o dele por mim. Descobri mais tarde que, pouco depois daquele encontro, ele investigou e inteirou-se de tudo o que havia para saber sobre mim e sobre o período que passei na empresa. Nessa noite fiquei com Pat e com os sócios seniores até de madrugada. Não tentei parecer diferente do que era. Não fingir saber mais do que realmente sabia. Muita gente acredita que é isso que deve fazer quando aborda os que lhe são superiores hierarquicamente mas, na verdade, isso resulta com frequência num triste espectáculo de si próprio.

Lembro-me de o meu pai e da minha mãe me dizerem para falar menos nessas ocasiões; quanto menos disseres, mais será o que ouves. Eles advertiam-me, dada a minha predisposição, desde tenra idade, para dominar o diálogo. É dessa forma que aprendes com os outros, dizia o meu pai, e regista os pequenos detalhes que mais tarde te ajudarão a aprofundar a relação. Além de ser a

melhor forma de demonstrar o seu interesse em tornar-se um aprendiz. As pessoas reparam automaticamente na sua atitude respeitosa e ficam lisonjeadas com a atenção. Daí que para mim estar calado não seja exactamente o mesmo que ser silencioso. Fiz imensas perguntas, fiz sugestões com base no que tinha observado nesse Verão e conversei com aqueles líderes da empresa sobre o que era importante para eles – tornar a empresa um sucesso.

O *mentoring* é uma actividade deliberada, que requer pessoas conscientes do que valem, que não se melindrem com o sucesso dos outros e que conscientemente lutem para construir relações importantes, sempre que surja a oportunidade. Os outros estagiários naquela festa, ao olharem para Pat e para os outros sócios seniores, sentiram-se intimidados e aborrecidos (o que é que eu tinha em comum com eles?) e, por isso, mantiveram à distância. Olharam para os cargos *versus* « manda-chuvas» e sentiram-se excluídos e, por causa disso, foram excluídos.

Quando finalmente terminei o curso, fui entrevistado por diversas empresas, num processo tipicamente pós-MBA. A minha escolha reduzia-se à Deloitte Consulting e a uma das suas concorrentes, a McKinsey. Esta última era considerada, na altura, a mais elevada referência em empresas de consultoria. Para a maioria dos meus pares, a escolha teria sido óbvia.

Uma tarde, na véspera da minha entrevista final na McKinsey, recebi um telefonema. Quando atendi o telefone, ouvi uma voz familiar. « Aceita já a nossa oferta e vem até Nova Iorque, hoje, para jantares comigo e com alguns dos meus sócios.» Antes que tivesse tempo de responder, disse: « Daqui fala Pat Loconto. Quero saber se vens, ou não, para a Deloitte.»

Pouco à vontade, disse a Pat que ainda não havia decidido. Mas tinha uma ideia que era capaz de me ajudar no processo de decisão. « Escute, ainda não decidi» , disse-lhe. « Mas jantar consigo e com alguns dos seus sócios poderá ajudar-me a perceber quais seriam as minhas funções e qual o rumo da sua organização.»

« Só janto contigo se aceitares a minha proposta» , disse ele. Pat estava a brincar outra vez e apreciei-o ainda mais pelas suas técnicas de recrutamento pouco ortodoxas. Depois despediu-se com um: « Ok, põe-te em Nova Iorque e não te preocupes, pois arranjaremos forma de estares em Chicago pela manhã, para a tua entrevista.» Como é que sabia da minha entrevista?

Foi assim que dei comigo a jantar com Pat e alguns sócios numa mesa do Grifone, o seu restaurante italiano favorito em Manhattan. Os gracejos eram fortes e pesados, tal como a bebida. Tínhamos bebido garrafas e garrafas de excelente vinho, terminando com alguns conhaques. Perto do final do jantar, Pat fez o seu lance, numa tirada bastante provocante.

« Quem diabo pensas tu que és? Pensas que a McKinsey quer realmente saber do Keith Ferrazzi?» Antes que pudesse responder, ele continuou: « Achas que o presidente executivo da McKinsey sabe quem tu és? Pensas que algum dos sócios seniores tirava uma noite de sábado para jantar contigo? Serás apenas mais um de muitos licenciados com um MBA, perdido no meio do bolo. Nós preocupamo-nos contigo. Queremos que tenhas sucesso. E, mais importante ainda, achamos que podes fazer a diferença na nossa empresa.»

« Posso contar contigo?» , perguntou Pat.

O seu discurso era convincente e, nesse instante, o meu instinto disse-me que ele estava certo. Eu sabia que ele estava certo. Mas não ia sair daquele jantar sem fazer uma pequena jogada.

« Bem, fazemos um acordo» , disse-lhe, « Se aceitar a sua oferta, só peço que me ofereça três jantares destes por ano, aqui mesmo, enquanto trabalhar na Deloitte. Eu alinho se você alinhar.»

Ele olhou-me nos olhos e então, com um enorme sorriso, respondeu: « Óptimo. Bem-vindo à Deloitte.»

Aproveitei e pedi-lhe depois mais dinheiro. Ele apenas abanou a cabeça e riu-se. Bem, não se perde nada em pedir, o pior que podia acontecer era ele recusar. Assim, depois de três horas no restaurante, este homem convenceu-me a tomar uma crucial decisão de carreira sem uma única palavra sobre cargo, salário, nem tão-pouco sobre como esperava que eu fizesse a diferença.

Para ser franco, de início ainda tive dúvidas se teria tomado a decisão correcta. No que dizia respeito à consultoria, naquele tempo, a Deloitte não era uma empresa proeminente; o seu prestígio não tinha comparação com o da McKinsey.

Mas a minha decisão veio a revelar-se muito acertada – de facto, foi a melhor decisão que tomei na vida. Em primeiro lugar, porque ao entrar para a Deloitte Consulting foi-me dada responsabilidade e aprendi mais sobre consultoria em oito anos do que muitos aprendem em vinte. Em segundo lugar, descobri que, de facto, podia fazer a diferença, atendendo a que tinha acesso aos sócios seniores. Em terceiro lugar, e mais importante ainda, compreendi que o facto de ter descoberto um mentor talentoso e experiente, disposto a investir tempo e dedicação no meu desenvolvimento como pessoa e como profissional era mais importante do que qualquer outra opção baseada no salário ou no prestígio do cargo.

Além de que o dinheiro, nessa altura, não era importante. Diz o ditado: aprende-se aos vinte, ganha-se aos trinta. E o que eu aprendi! Todos os anos, Pat e eu jantávamos pelo menos três vezes no Grifone, o tal restaurante italiano. Durante todo a minha carreira na Deloitte tive a atenção do presidente executivo

e ele mantinha-se a par do meu desempenho, fazendo perguntas sobre mim aos sócios. Esteve ao meu lado o tempo todo.

Por fim, claro está, acabei por trabalhar de perto com Pat e com outros homens e mulheres fantásticos, na Deloitte, o que me ensinou a importância da ligação a grandes personalidades, grandes professores. Não que trabalhar com Pat e com o seu braço direito, Bob Kirk, fosse fácil. Eles ensinaram-me algumas lições duras sobre como manter-me centrado, como as ideias arrojadas não são o suficiente se não puderem ser implementadas, como os pormenores são tão importantes como as teorias e como temos de colocar as pessoas em primeiro lugar, *todas* as pessoas, não só aquelas que estão « acima de nós» . Pat deveria, provavelmente, ter-me despedido algumas vezes. Em vez disso, investiu tempo e energia em tornar-me o tipo de executivo – e mais importante, o tipo de líder – que ele queria que eu fosse, para bem da empresa e para bem da sua função como mentor.

Houve duas componentes cruciais que tornaram a minha aprendizagem com Pat – e que tornam qualquer aprendizagem, para todos os efeitos – bem-sucedida. Ele ofereceu a sua orientação, acima de tudo, porque eu oferecia algo em troca. Trabalhei incessantemente, num esforço para utilizar o conhecimento que ele partilhava, para o tornar a ele, e à sua empresa, mais bem-sucedidos. Pat gostava de mim e envolveu-se emocionalmente no meu desenvolvimento. Preocupava-se comigo. Essa é a chave para uma *mentorship*[*] de sucesso. Uma relação de *mentoring* de sucesso precisa de utilidade e de emoção, em doses iguais. Não pode simplesmente pedir a alguém que invista pessoalmente em si. Para começar, tem de existir alguma reciprocidade envolvida para que alguém invista em si – não importa o que dá em troca, quer seja trabalho árduo ou lealdade. Depois, à medida que o processo se desenrola, tem de ir transformando o seu mentor num *coach*, alguém que, de alguma forma, sinta que o seu sucesso é também o dele. Devo imenso a Pat. Se não fosse por ele, não seria o homem que sou hoje. Isto é válido para muitos outros, começando pelos meus pais e por Jack Pidgeon da Kishi School, e o meu « tio» Bob Wilson, passando por tantos outros que mencionei neste livro, bem como todos os outros que ficaram por mencionar, mas de quem me sinto muito próximo.

A melhor forma de abordar este processo é começar por oferecer, em vez de pedir, ajuda. Se existe alguém de cujo conhecimento precisa, descubra uma forma de lhe ser útil. Descubra quais são as suas necessidades e de que forma poderá ajudá-lo. Se não puder ajudar de uma maneira específica, talvez possa contribuir para a sua obra de caridade, para a sua empresa ou comunidade. Tem de estar preparado para dar algo em troca aos seus mentores e dar-lhes conhecimento disso desde o início. Antes de Pat considerar sequer a hipótese de jantar comigo três vezes por ano, ele tinha de ter a certeza de que eu tinha um

compromisso com a sua empresa. Foi por isso que, tão cedo, me posicionei no lugar de confiança que mais tarde evoluiu para uma amizade.

Se, porventura, não existir uma oportunidade imediata de ajuda, deverá ser prudente e ter consciência da imposição que está a fazer a essa pessoa. Quase diariamente, recebo mensagens de correio electrónico de jovens ambiciosos que declaram directamente: «Quero um trabalho» ou «Penso que pode ajudar-me. Aceite-me como seu aprendiz». Fico arrepiado ao verificar o quão profundamente errado é o entendimento que estes jovens têm deste processo. Se pretendem a minha ajuda, e nem sequer oferecem a sua em troca, então o mínimo seria tentarem valorizar-se. Diga-me o que o torna especial. Diga-me o que temos em comum. Expresse gratidão, entusiasmo ou paixão.

O problema consiste no facto de nunca terem tido um mentor e terem uma visão limitada sobre o funcionamento deste processo. Alguns pensam em encontrar, em parte incerta, um ser especial, disposto a adoptá-los. Mas, conforme me ensinou o meu pai, os mentores são todos aqueles que nos rodeiam. Não tem necessariamente de ser o seu chefe ou alguém na sua área de negócio. O *mentoring* é uma actividade não hierarquizada, que transcende carreiras e pode transpor todos os níveis organizacionais.

Um presidente executivo pode aprender com um gestor e vice-versa. Algumas empresas, reconhecendo este facto, introduziram programas que visam transformar os recém-contratados em mentores da empresa. Após um mês de trabalho, é-lhes solicitado que revelem todas as suas observações, na convicção de que um par de olhos frescos é o melhor para detectar velhos problemas e fazer sugestões inovadoras.

De facto, é com os meus jovens aprendizes que tenho aprendido imenso. São eles que me ajudam, periodicamente, a renovar as minhas aptidões e a olhar o mundo com «novos» olhos.

Certifique-se de que se esforça tanto para se desenvolver como para olhar à sua volta e ajudar os outros. Eu próprio sempre reservei tempo para dar uma ajuda aos mais novos. Na verdade, a maioria deles acabou, a determinada altura, por trabalhar para mim, quer na qualidade de estagiários, quer de colaboradores. Pessoas como Paul Lussow, Chad Hodge, Hani Abisaid, Andy Bohn, Brinda Chugani, Anna Mongayt, John Lux, Jason Annis. A lista não tem fim.

Há aqueles que, de início, não entendem. Perguntam, embaraçados: «Poderei algum dia recompensá-lo por tudo o que tem feito por mim?» Respondo-lhes que já estão a recompensar-me. Tudo o que realmente espero é a sua sincera gratidão e vê-los aplicar tudo o que aprenderam.

Ver a Brinda ascender na Deloitte, a Hani tornar-se sócia numa das minhas empresas e integrar uma nova empresa que fundei, o Chad tornar-se um dos

mais bem-sucedidos jovens escritores de Hollywood, o Andy vingar como actor em Hollywood, ou o Paul a frequentar Wharton é a satisfação suprema. Todo esse sentimento se intensifica mais quando atingem aquele ponto das suas carreiras em que, por sua vez, se tornam mentores de outros.

Não consigo destacar mais a importância deste processo tão poderoso e a importância de o respeitar e de lhe dedicar tempo. Em troca, será mais do que recompensado com ânimo, entusiasmo, confiança e empatia – tudo isto ultrapassará largamente o valor de qualquer conselho que possa ter dado.

Se levar o *mentoring* a sério e lhe dedicar o tempo e energia que este merece, em breve dará por si envolvido numa rede de aprendizagem não muito diferente daquela que a Intel utiliza. Será depositário de mais conhecimento e boa vontade do que alguma vez foi capaz de imaginar, à medida que alternar os papéis de mestre e de aprendiz, numa constelação poderosa de pessoas, todas elas aprendendo e ensinando em simultâneo.

O PERFIL DOS MAIS BEM RELACIONADOS

Eleanor Roosevelt (1884-1962)

O estabelecimento de contactos deve desenvolver, em vez de comprometer, os seus princípios.

Se o estabelecimento de contactos pode ser descrito, *grosso modo*, como um misto de amizade e missão, então a primeira-dama Eleanor Roosevelt foi uma das primeiras praticantes no século XX. Na sua autobiografia escreveu: a «união por via do trabalho... é... uma das formas mais gratificantes de fazer e manter amizades.» Através de grupos como o Congresso Internacional das Mulheres Trabalhadoras e a Liga Feminina Internacional para a Paz e Liberdade, Roosevelt criou um extenso círculo de amizades – e algumas inimizades – ao promover algumas das grandes causas sociais dos nossos tempos.

A primeira-dama não era tímida no que respeitava à utilização da sua rede pessoal para dedicar a sua atenção a temas sociais incómodos. A título de exemplo, ela lutou pelos direitos das mulheres no local de trabalho – pela sua inclusão nos sindicatos e pelo seu direito a um salário mínimo. Actualmente, estes não parecem ser temas controversos mas, em finais da década de 20 e inícios da década de 30, muitos americanos culparam as

mulheres trabalhadoras por tirarem emprego aos «ganhadores de pão» masculinos, em pleno período da Grande Depressão.

Eleanor Roosevelt acreditava que a beleza e a obrigação de viver numa democracia consistiam em podermos defender aquilo em que acreditamos; ela provou que é possível fazermos isso, ao mesmo tempo que conquistamos a confiança e admiração dos nossos pares. Também demonstrou que, por vezes, são exactamente os nossos pares que temos de enfrentar.

Em 1936, em grande parte graças à primeira-dama, uma cantora de ópera chamada Marian Anderson tornou-se a primeira negra a actuar na Casa Branca. Mas a aceitação de Anderson no n.º 1600 da Pennsylvania Avenue foi invulgar. Apesar de Anderson ser o terceiro principal êxito de bilheteira nos concertos dados no país, o seu sucesso não a livrou dos problemas raciais da sua época. Quando viajava, a sua presença era restringida às salas de estar, hotéis e carruagens de comboio destinados às «pessoas de cor». No Sul, os jornais raramente a tratavam por «Miss Anderson», optando por «Artista Anderson» e «Cantora Anderson».

Em 1939, o *manager* de Anderson e a Howard University tentaram marcar uma actuação no *Constitution Hall*, em Washington, D.C.. As Filhas da Revolução Americana*, a organização proprietária dessa sala de concertos, recusou. Roosevelt, ela própria membro da D.A.R, apresentou de imediato – e publicamente – a sua desvinculação, como forma de protesto. Numa carta dirigida à D.A.R., ela escreveu: «*Estou em completo desacordo com a atitude tomada ao recusarem o Constitution Hall a uma grande artista... Vocês tiveram oportunidade de seguir a vida dos esclarecidos e parece-me que falharam*».

Roosevelt conseguiu que Anderson actuasse na escadaria do Memorial Lincoln. O espectáculo, realizado em 9 de Abril (domingo de Páscoa) de 1939, foi visto por uma multidão de 75 mil pessoas.

Sim, a lealdade é muito importante. Mas não quando significa sacrificarmos os nossos próprios princípios.

Se bem que as posições tomadas por Eleanor Roosevelt sobre os direitos civis

dificilmente possam parecer radicais nos dias de hoje, eram-no no seu tempo: tudo isto se passou *décadas* antes de o Supremo Tribunal, no caso *Brown versus Board of Education*, de 1954, ter rejeitado a doutrina « separados mas iguais» .

Cada vez que a primeira-dama defendia uma causa social, advogava a tolerância numa igreja negra ou num templo judeu, ou mesmo quando, na qualidade de delegada da recém-criada organização das Nações Unidas, que aprovou a controversa Declaração Universal dos Direitos do Homem, ela perdeu amigos e recebeu ferozes críticas por remar contra a maré.

Mesmo assim, esta espantosa mulher continuou a exercer influência, de forma bem-sucedida, em prol de uma agenda do progresso. Ela deixou um legado pelo qual todos devemos estar gratos. O que podemos aprender com Eleanor Roosevelt? Não tem simplesmente que ver com aproximarmo-nos dos outros; em vez disso, mostra-nos que todos nós devemos ter a certeza de que os nossos esforços para nos aproximar das pessoas estão harmonizados com os nossos esforços para, em parte, transformarmos o mundo num lugar melhor.

É claro que, quando somos guiados por princípios, existem sempre sacrifícios envolvidos. Mas a nossa determinação para estabelecermos contacto com os outros nunca deve implicar prescindirmos dos nossos valores. Com efeito, a sua *network* de colegas e amigos, se for escolhida de forma sensata, pode ajudá-lo a lutar pelas causas em que acredita.

-

* Aconselhamento por parte de um mentor (*N. T.*).

* Relação formal entre um professor e um aluno, no sentido de incrementar as competências, conhecimentos ou carreira desse mesmo pupilo (*N. T.*).

* The Daughters of the American Revolution [D.A.R.] (*N. T.*).

CAPÍTULO 32

O equilíbrio é uma treta

O equilíbrio é um mito.

Não se pode considerar a minha agenda « equilibrada» pelos padrões convencionais. Observemos um dia normal. Segunda-feira: levantei-me às 4 horas da manhã em Los Angeles para fazer telefonemas para a minha equipa em Nova Iorque. Depois estive mais algumas horas ao telefone, tentando organizar uma angariação de fundos para um candidato político, meu amigo. Por volta das 7 horas, estava no aeroporto para seguir para Portland, Oregon, onde iria reunir-me com um novo cliente (com dois telefones celulares a tocar, a trabalhar o meu *BlackBerry*, a enviar curtas mensagens electrónicas, e com o computador portátil sempre à mão, com acesso à folha de cálculo). Depois da reunião, estava de volta ao carro, a caminho de Seattle e de novo ao telefone, enquanto marcava reuniões para essa noite, para o dia seguinte e para a semana seguinte. Estava em contacto permanente com a minha assistente, tentando fazer convites para um jantar que daria dali a um mês. Em Seattle, tinha um jantar marcado com os indivíduos que estavam a organizar a conferência anual para presidentes executivos, promovida por Bill Gates, e depois iria beber um copo com alguns amigos. No dia seguinte, o despertador tocaria de novo às 4 da manhã, para começar tudo de novo.

Bem-vindo àquilo a que os meus amigos chamam « Tempo Ferrazzi,» uma zona de operações onde as centrais telefónicas estão sempre abertas e a agitação da humanidade é crescente.

Testemunhar uma agenda destas suscita um certo número de questões importantes: Isto é vida? Funcionando desta forma, poderá obter-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal? Será preciso que se funcione – Deus não permita – em « Tempo Ferrazzi» para alcançar o sucesso?

As respostas são: sim, isto é uma vida, embora a minha própria; sim, pode encontrar um equilíbrio, não obstante ser o seu; e não, graças a Deus, não tem de fazê-lo à minha maneira.

Na minha opinião, o melhor de uma carreira motivada por relações é que não é carreira alguma. É um estilo de vida. Há muitos anos, cheguei à conclusão que estabelecer contactos é uma forma de ver o mundo. Quando comecei a pensar e

a comportar-me desta forma, dividir a minha vida entre esferas pessoais e profissionais deixou de fazer sentido. Concluí que o que faz com que se seja bem-sucedido nos dois mundos são as pessoas e a forma como nos relacionamos com elas. Sejam essas pessoas família, colegas de trabalho ou amigos, o verdadeiro estabelecimento de contactos obriga a que use os mesmos valores em todas as relações. Consequentemente, deixei de precisar de fazer distinção entre a felicidade na minha carreira e na minha vida pessoal – ambas eram parte de mim. A minha vida.

Quando se tornou claro para mim que a chave para a minha vida eram as relações que tinha, concluí que já não havia necessidade de separar o trabalho da família ou dos amigos. Podia passar o meu aniversário numa conferência económica e estar rodeado de maravilhosos e queridos amigos, como recentemente fiz, ou podia estar em casa, em Los Angeles ou em Nova Iorque, com amigos igualmente chegados para celebrar.

A falsa ideia de equilíbrio como um tipo de equação, em que retira algumas horas de um segmento da sua vida e as coloca num outro segmento, dissipou-se. Com ela desapareceu o *stress* de tentar alcançar aquele perfeito estado de equilíbrio sobre o qual tanto se lê e se ouve.

O equilíbrio não pode ser comprado ou vendido. Não precisa de ser «implementado.» O equilíbrio é uma atitude mental, tão individual e única como o nosso código genético. Onde encontrar alegria, encontra equilíbrio. A minha excêntrica agenda funciona para mim e talvez somente para mim. A mistura da vida profissional com a vida pessoal não é para todos. O que é importante é que se veja a ligação com os outros não apenas como uma ferramenta de manipulação utilizada para atingir um fim, mas também como um modo de vida. Quando estiver desequilibrado, sabê-lo-á porque se sentirá agitado, zangado e insatisfeito. Quando estiver equilibrado, sentir-se-á alegre, entusiasmado e cheio de gratidão.

Não se preocupe com tentar desenvolver a sua própria versão do «Tempo Ferrazzi». A forma que tem de chegar perto dos outros é a mesma que usará para «comer um elefante de 350 kilos»: uma dentada de cada vez.

Afinal de contas, todos temos uma vida. E essa vida tem tudo que ver com aqueles com quem a vivemos.

Mais pessoas, mais equilíbrio

Se entrar pelo caminho do mito do equilíbrio (aquele que vê a vida como uma equação), como já fiz, a resposta a questões como «Se me sinto tão "realizado", por que motivo não estou a divertir-me mais?» ou «Se sou tão "organizado", porque me sinto fora de controlo?» é «simplificar», «compartimentar» ou

« reduzir» a sua vida às suas componentes essenciais.

Tentamos poupar tempo quando almoçamos no escritório. Temos menos conversas triviais com colegas, estranhos e outros « pouco relevantes» junto ao dispensador de água. Consolidamos a nossa agenda para incluir apenas as acções mais importantes.

Dizem-nos: « Se for mais organizado, se encontrar um equilíbrio entre o trabalho e a família e se limitar a quem é mais *importante* na sua vida, sentir-se-á melhor.» Isto está completamente errado. O que deveriam dizer é: « Tenho de ter uma vida preenchida com quem amo.» O problema, como eu o vejo, não é o tipo de trabalho que tem, mas com quem trabalha.

Não pode sentir-se apaixonado pela sua vida se odiar o seu trabalho; e, mais vezes do que menos, não gostamos do nosso trabalho porque trabalhamos com pessoas de quem não gostamos. O desenvolvimento de relações com os outros duplica ou triplica as oportunidades de conhecer quem possa conduzi-lo a um novo e empolgante emprego.

Penso que o problema do mundo de hoje não tem que ver com termos muita gente nas nossas vidas, mas sim que de não termos que cheguem. Will Miller e Glenn Sparks, no seu livro conjunto intitulado *Refrigerator Rights: Creating Connections and Restoring Rela tionships*, defendem que, com a crescente mobilidade dos norte-americanos, com a sua ênfase no individualismo e com as distracções exacerbadas dos *media*, estes vivem vidas de relativo isolamento.

Quantas pessoas podem entrar nas nossas casas e simplesmente abrirem o frigorífico e servirem-se? Não muitas. Precisamos de « relações com direito ao frigorífico» , do tipo confortável, informal e suficientemente íntimo para nos deixarem entrar em cozinha alheia e remexer o frigorifico sem pedir a ninguém. São relações próximas como estas que nos mantêm ajustados, felizes e com sucesso.

A ênfase dos norte-americanos no individualismo inibe a capacidade de chegarmos perto dos outros. Estudos comparativos sobre os níveis de *stress* no trabalho e insatisfação dos colaboradores revelam que as culturas individualistas apresentam um nível muito maior de *stress* do que as culturas mais orientadas para a comunidade. Apesar do nosso elevado nível de vida, a riqueza e os privilégios não produziram bem-estar emocional. Em vez disso, como mostram os estudos, é o sentido de pertença que nos traz felicidade.

Quando as nossas vidas solitárias nos « apanham» , viramo-nos para a literatura de auto-ajuda à procura de respostas, mas não é de auto-ajuda que precisamos, argumentaria eu, é da ajuda dos outros. Se acreditar nisto, e eu espero que sim, então o que ensino neste livro é o perfeito antídoto para toda esta conversa de falta de equilíbrio. A criação de laços é aquela coisa rara que faz

com que possamos ter o nosso bolo e até comê-lo.* Acabamos a servir os interesses tanto do nosso trabalho como da nossa vida, para nós e para os outros.

Oscar Wilde disse, um dia, que se uma pessoa fizesse aquilo de que gostava, sentir-se-ia como se nunca tivesse trabalhado um único dia na sua vida. Se a sua vida estiver preenchida com pessoas de quem gosta e que gostam de si, para quê preocupar-se com o « equilíbrio» do que quer que seja?

-

* Referência ao ditado *You can't have your cake and eat it too* – não se pode comer o bolo e conservá-lo, cujo equivalente mais aproximado em português será « não se pode ter tudo» (*N. T.*).

CAPÍTULO 33

Bem-vindo à era da conectividade

Os seres humanos são animais sociais. Vimos ao mundo em resultado das acções dos outros. Sobrevivemos nele dependendo de outros. Gostemos ou não, dificilmente haverá um momento nas nossas vidas em que não beneficiemos das actividades de outros. Por isso, não é de estranhar que grande parte da nossa felicidade surja no contexto das nossas relações com outros.

Dalai Lama

Nunca, como hoje, foi tão fácil comunicar e criar laços. A dinâmica da nossa sociedade, e particularmente a nossa economia, vão cada vez mais ser definidas pela interdependência e interconectividade. Por outras palavras, quanto mais tudo se torna interligado, mais nós começamos a depender daqueles e das coisas a que estamos ligados.

O individualismo desmedido poderá ter dominado grande parte dos séculos XIX e XX. Mas as comunidades e as alianças vão prevalecer no século XXI. Na era digital, em que a Internet quebrou as barreiras geográficas e pôs em contacto centenas de milhões de pessoas e computadores em todo o mundo, não existem motivos para viver e trabalhar em isolamento. Chegámos à conclusão, uma vez mais, que o sucesso não resulta de tecnologia excelente ou capital de risco; depende dos seus conhecimentos e de como trabalha com eles. Redescobrimos que a verdadeira chave para o lucro é trabalhar bem com os outros.

Esta verdade está fortemente ilustrada num estudo de 1986 encomendado por Derek Bok, então presidente da Universidade de Harvard. Bok queria saber se havia maneira de prever se um aluno iria ser bem ou mal sucedido na faculdade. O que havia de diferente naqueles que se destacavam na licenciatura? Foi então realizado um vasto estudo durante vários anos.

Uma das conclusões surpreendeu toda a gente: o melhor elemento de

previsão do êxito universitário nada tinha que ver com as médias que costumamos associar ao sucesso escolar. Não eram a média escolar, a nota nos testes de admissão ou qualquer valor deste género. Era, em vez disso, a capacidade do aluno para criar ou pertencer a um grupo de estudo.

Os alunos que estudavam em grupos, pelo menos uma vez por semana, estavam mais empenhados nos seus estudos, estavam mais bem preparados para as aulas e aprendiam significativamente mais do que os estudantes que trabalhavam sozinhos. Além disso, divertiam-se mais. Nada mais se aproximava sequer remotamente do poder desta variável na explicação do êxito escolar universitário.

A chave para o sucesso universitário é agora a chave para qualquer tipo de sucesso profissional. A melhor aprendizagem é obtida graças aos relacionamentos – ter as conversas certas com as pessoas certas no contexto certo – e à acção colaborativa.

Actualmente, nada é mais importante do que ter uma infra-estrutura propulsionada pelas pessoas, livre dos constrangimentos do tempo e do espaço graças à tecnologia, para lhe providenciar um fluxo de oportunidades e uma aprendizagem constante.

As revoluções começam em sítios improváveis

A vida é trabalho, o trabalho é vida e ambos estão relacionados com pessoas. « A descoberta mais importante e empolgante do século XXI vai acontecer não graças à tecnologia, mas como resultado de um conceito alargado do que significa "ser humano"» , disse o futurista John Naisbitt.

Esta é apenas uma pequena amostra do que está para vir. Estamos na fase de formação de uma nova Era da conectividade e da comunidade. Agora dispõe das capacidades e conhecimentos para prosperar neste ambiente. Mas com que objectivo? Como vai florescer? O que significa viver uma vida verdadeiramente interligada?

Claro que alguns vão rotular o sucesso em termos de rendimento e de promoções. Outros vão citar os entusiasmantes conhecimentos acumulados. Para outros ainda, serão os jantares fabulosos que servem, as festas que dão ou os contactos que favoreceram.

Mas este sucesso parecerá vazio? Em vez de rodeado por uma família que o ama e um círculo de amigos de confiança, terá apenas colegas e clientes?

Mais tarde ou mais cedo, de um modo ou de outro, todos vamos questionar-nos desta forma. Além disso, vamos olhar para trás e perguntar a nós mesmos: Qual o meu legado? O que fiz com algum significado?

Quantos se lembram dos nomes dos últimos três presidentes executivos da

General Motors, IBM ou Wal-Mart? Está a tentar encontrar nomes? Agora tente recordar três figuras importantes no Movimento dos Direitos Civis. Neste campo, normalmente, conseguimos enunciar seis ou mais.

Em última análise, deixar a sua marca como um *connector* implica dar a sua contribuição – para os seus amigos e família, para a sua empresa, para a sua comunidade e, acima de tudo, para o mundo –, ao dar a melhor utilização aos seus contactos e talentos.

É engraçado pensar quais os acontecimentos na vida que o farão questionar-se sobre para onde se dirige e o que valoriza. Lembro-me de sonhar, enquanto jovem, que gostava de ter uma camisa da Brooks Brothers. Durante a minha infância e adolescência, usei roupa dos filhos das clientes onde a minha mãe fazia limpezas, ou então comprava as roupas em lojas de artigos em segunda mão. Pensava que, quando chegasse o dia em que pudesse entrar numa loja como a Brooks Brothers e comprasse a minha primeira *camisa a estrear* (numa loja), esse seria o dia mais feliz da minha vida.

Esse dia chegou. Tinha vinte e poucos anos e, com orgulho, comprei a mais fina e mais cara camisa que a Brooks Brothers vendia. No dia seguinte levei essa camisa para o trabalho como se fosse uma peça rara do tempo da rainha Vitória. Depois lavei-a. Lembro-me de tirar a minha camisa de dentro da máquina e – sufoco! – dois botões tinham caído. Não estou a brincar. Isto, questionei-me, foi aquilo por que esperei toda a minha vida?

Como sabiamente escreveu o notável autor e orador, o rabi Harold Kushner: «As nossas almas não estão famintas de fama, conforto, riqueza ou poder. Essas recompensas criam quase tantos problemas como os que resolvem. As nossas almas têm fome de significado, no sentido de encontrarmos uma forma de viver de modo a que as nossas vidas tenham significado, para que o mundo seja, pelo menos, um bocadinho diferente por termos passado por ele».

Mas iria ser necessário que muitos outros botões caíssem antes que começasse a questionar-me sobre qual o significado, exactamente, de a minha alma ter fome.

Esse momento acabou por chegar com aquilo a que chamo a minha mini-revolução pessoal. As revoluções por vezes começam nos locais mais inesperados, com os heróis menos plausíveis. Quem poderia imaginar que um pequeno homem indiano com um sotaque muito forte pudesse mudar o que eu queria da vida e como iria obtê-lo? Ou que não fazer nada e permanecer silencioso durante dez dias, em vez de tentar fazer tudo ao mesmo tempo, poderia mudar o curso da minha vida?

O primeiro «tiro» na minha revolução aconteceu quando estava na Suíça, para o Fórum Económico Mundial, e assisti a um painel com excesso de

inscrições intitulado, simplesmente, « Felicidade» . A sala estava completamente cheia, com os mais ricos e poderosos de todo o mundo – uma indicação clara de que havia outros que também tinham passado por experiências semelhantes « à perda de alguns botões» .

Estávamos reunidos para ouvir um homem de baixa estatura, entroncado e completamente feliz, chamado S. N. Goenka, fazer um discurso sobre como ele, um empresário que se transformou em guru, encontrara saúde e felicidade através de uma antiga tradição de meditação conhecida como Vipassana.

Goenka arrastou-se lentamente para o pódio e deu início a uma conversa que envolveu toda a audiência durante uma hora. Com as suas palavras, fomos transportados para as nossas mentalidades, forçados a confrontar os sentimentos de insuficiência, *stress* e desequilíbrio que ainda acompanham as nossas vidas aparentemente bem-sucedidas.

Não foi dita uma única palavra sobre o mundo dos negócios, *per se*. Não se falou de balanços ou contactos influentes. Felicidade, disse-nos ele, não tem nada que ver com a quantidade de dinheiro que ganhamos ou como o ganhamos.

Há apenas um local para encontrar verdadeira paz, a verdadeira harmonia. Esse local é no nosso íntimo, disse-nos Goenka. Embora pudéssemos ser uns mestres no mundo dos negócios, tornou-se claro que não éramos mestres das nossas mentes e almas.

Há uma maneira, disse ele, de fazer as perguntas certas e tornarmo-nos mestre da nossa mente. Vipassana, foi-nos dito, é uma técnica de meditação interior que significa « ver as coisas tal como elas são» .

Era uma tecnologia para a paz interior, que podia afastar o medo do coração e ajudar-nos a ter a coragem de sermos quem realmente somos. Goenka descreveu um esgotante curso de dez dias, no decorrer do qual os participantes se sentam durante horas em silêncio absoluto, sem contacto visual, escrito, ou comunicação de qualquer tipo, excepto com os professores no final de cada dia.

Dependia de nós. Estava dentro de nós viver uma vida feliz e com significado. Apenas tínhamos de colocar as questões certas e passar o tempo a procurar e a ouvir.

Embora não tenha a certeza de quantos dos meus colegas executivos tinham a intenção de aprender Vipassana, era claro que Goenka nos tinha tocado… profundamente. Fez-nos sentir, pelo menos naquele momento, que tínhamos o poder de dar algum significado ao nosso trabalho e vida, de que a nossa vida podia ser importante, fazer a diferença, e que poderíamos aprender a ser felizes, e bastaria ter tempo para ouvir o que as nossas almas nos dizem.

Parti revigorado e inspirado, mas estava certo de que nunca iria aprender Vipassana. Dez dias sem videoconferências, almoços de poder, sem conversas…

dez DIAS! Impossível. Nunca conseguiria ter tempo.

De repente, tive todo o tempo do mundo. Depois de ter saído da Starwood, demasiados «botões tinham caído» e eu precisava de claridade – e de felicidade.

Até esse momento, pensava que não tinha tempo suficiente, ou coragem, para dez dias de introspecção. Mas acabei por fazer o curso de Vipassana e aprendi, naquilo que pareceu ser a primeira vez na minha vida, a abrandar e ouvir verdadeiramente. No processo, abandonei muitos – embora não todos – dos pensamentos sobre o que «deveria» e «teria» de fazer.

Quando se compromete a encontrar a sua paixão, «essa chama azul», é curioso como esse empenho será recompensado com respostas. As respostas que me surgiram depois de toda aquela meditação ajudaram-me a reavaliar a minha procura de prestígio e dinheiro e a reconcentrar-me no que sempre soube que tinha mais valor: as relações com os outros.

O Vipassana não é certamente a única forma de alcançar a lucidez, mas muito poucos dão o tempo e o espaço de que necessitam para obter uma melhor compreensão de quem somos e o que realmente queremos. Como foi que eu – tal como tantos outros que conheço, perfeitamente capazes e inteligentes – deixei que a minha vida descarrilasse daquela maneira? Isso acontece quando não somos capazes de fazer a nós mesmos as perguntas que são mais importantes: Qual é a sua paixão? O que é que realmente lhe dá prazer? Como pode fazer a diferença?

Quando deixei o meu curso de meditação e voltei para a rotina da minha vida, parecia um miúdo numa loja de doces. Havia tanta gente que queria conhecer! Tanta gente que queria ajudar! A procura da realização pode ser, como percebi, muito divertida e muito inspiradora quando se sabe o que vale a pena tentar atingir.

Fomos ensinados a ver a vida como uma busca, uma caminhada que, com sorte, termina com significado, amor e uma conta poupança-reforma que manterá dourados os nossos anos dourados. No entanto, não há fim, nem ponto de chegada, a busca nunca termina verdadeiramente. Não há nenhum cargo, camisa da Brooks Brothers ou montante de dólares que possa servir de linha da meta. É por isso que a concretização dos objectivos pode parecer tão desapontante como o fracasso.

Viver uma vida relacionando-se com os outros dá-nos uma visão diferente. A vida não é tanto uma busca, mas mais uma «manta de retalhos». Encontramos significado, amor e prosperidade cosendo umas às outras as nossas tentativas corajosas de ajudarmos os outros a encontrarem o seu próprio caminho nas suas vidas. As relações que tecemos formam um padrão delicado e sem fim.

Há uma frase de um filme encantador, *How to make an American Quilt*[*], que resume bastante bem esta filosofia: « Os jovens amantes procuram a perfeição. Os velhos amantes cosem pedaços uns aos outros e vêem beleza na multiplicidade de retalhos» .

Qual vai ser o legado da sua própria « manta» ? Como vai ser recordado? Estas questões são uma referência importante para qualquer um que esteja interessado em fazer a diferença e não apenas em viver. Não há nada de errado em querer ser o melhor do mundo, desde que se lembre de que fazê-lo também significa querer fazer o melhor *pelo* mundo.

Lembre-se de que o amor, reciprocidade e conhecimento não são contas bancárias que se vão esgotando com a utilização. Criatividade produz mais criatividade, dinheiro gera mais dinheiro, conhecimento cria mais conhecimento, mais amigos geram mais amigos, sucesso produz ainda mais sucesso. Mais importante ainda, generosidade origina mais generosidade. Em momento algum da história esta lei da abundância foi mais evidente do que nesta Era da conectividade, na qual o mundo cada vez mais funciona de acordo com o princípio de *networking*.

Independentemente da fase em que está na sua vida, neste momento, e daquilo que sabe, tudo isso resulta das ideias, experiências e pessoas com as quais interagiu na sua vida, quer pessoalmente, quer através de livros e música, *e-mails* ou eventos culturais. Não há um registo a manter quando a abundância gera ainda mais abundância. Portanto, tome a decisão de, a partir de hoje, começar a fazer contactos e a acumular conhecimentos, experiências e pessoas que o ajudarão a atingir os seus objectivos.

Mas primeiro seja honesto consigo mesmo. Quanto tempo está preparado para despender para comunicar e dar antes de receber? Quantos mentores tem? Quantas pessoas influenciou? O que gosta de fazer? Como quer viver? Quem deseja que faça parte da sua « manta de retalhos» ?

De acordo com a minha própria experiência, posso dizer-lhe que as respostas serão uma surpresa. O que é importante provavelmente não se resumirá a um emprego, a uma empresa ou a um novo aparelho tecnológico da moda. Vai resumir-se às pessoas. Cabe a cada um de nós trabalhar com quem gostamos, transformar o mundo num lugar onde queremos viver. Como a antropóloga Margaret Mead uma vez disse: « Nunca duvide que um pequeno grupo de cidadãos atenciosos e empenhados possa mudar o mundo. De facto, é a única coisa que alguma vez o mudou» .

Tenho a esperança de que tenha as ferramentas para transformar esta ideia em realidade. Mas não poderá fazê-lo sozinho. Estamos todos nisto em conjunto. Faça com que a sua « manta de retalhos» valha a pena.

-

* *Onde Reside o Amor* (*N. T.*).